



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení konkurenčního postavení vybrané firmy na trhu  
Assessment of Competitive Position of a Selected Firm on the Market

Student: Vojtěch Macošek  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání bakalářské práce

Student:

**Vojtěch Macošek**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Zhodnocení konkurenčního postavení vybrané firmy na trhu**  
**Assessment of Competitive Position of a Selected Firm on the Market**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení analýzy konkurence
  3. Popis stavební firmy
  4. Aplikace analýzy konkurence a postavení firmy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON and Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.  
Přílohy č. 5, 6, 7 dané mi k dispozici, jsem samostatně upravil a vložil“.

V Ostravě dne 6. 5. 2016

  
.....  
Vojtěch Macošek

**Poděkování:**

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za trpělivost a vstřícný přístup, poskytnuté cenné rady a především odbornou pomoc.

## Obsah

1	Úvod a cíl práce.....	5
2	Teoretické vymezení analýzy konkurence .....	6
2.1	Konkurence a konkurenční prostředí .....	6
2.2	Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda .....	7
2.3	Analýza konkurence .....	9
2.4	Strategická analýza a strategické řízení .....	10
2.5	Metody analýzy podnikového prostředí .....	12
2.5.1	Interní analýza .....	12
2.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	13
2.5.3	Portfolio analýza.....	16
2.5.4	Finanční analýzy.....	18
2.5.5	SPACE analýza .....	23
2.5.6	SWOT analýza.....	27
3	Popis stavební firmy.....	28
3.1	Charakteristika stavebnictví.....	28
3.1.1	Specifika stavebnictví.....	28
3.1.2	Vstupní a výstupní bariéry stavebního trhu .....	29
3.1.3	Struktura stavebního trhu .....	29
3.1.4	Subjekty působící na stavebním trhu .....	31
3.2	Základní údaje o podniku .....	32
3.3	Portfolio činností.....	32
3.4	Historie podniku .....	32
3.5	Statutární orgány a vrcholový management .....	33
3.6	Organizační struktura.....	34
4	Aplikace analýzy konkurence a postavení firmy .....	35
4.1	Interní analýza.....	35
4.1.1	Hmotné zdroje .....	35
4.1.2	Nehmotné zdroje.....	35
4.1.3	Lidské zdroje .....	36
4.1.4	Finanční zdroje .....	36

4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	36
4.2.1	Ohrožení ze strany nových potenciaálních konkurentů .....	37
4.2.2	Ohrožení ze strany dodavatelů .....	38
4.2.3	Ohrožení ze strany odběratelů .....	39
4.2.4	Ohrožení ze stran substitučních produktů .....	39
4.2.5	Ohrožení ze strany stávající konkurence .....	40
4.3	Analýza konkurence .....	40
4.4	Analýza BCG .....	45
4.5	Finanční analýza .....	47
4.5.1	Analýza rentability .....	49
4.5.2	Analýza aktivity .....	50
4.5.3	Analýza zadluženosti .....	52
4.5.4	Analýza likvidity .....	53
4.6	SPACE analýza .....	54
4.6.1	Faktory ovlivňující konkurenční výhodu .....	54
4.6.2	Faktory ovlivňující finanční sílu .....	55
4.6.3	Faktory ovlivňující stabilitu prostředí .....	57
4.6.4	Faktory ovlivňující přitažlivost odvětví .....	58
5	Návrhy a doporučení .....	60
5.1	Vyhodnocení SPACE analýzy .....	60
5.2	Návrhy a doporučení .....	62
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	68
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod a cíl práce

Snahu podniků o úspěch v konkurenčním prostředí trhu doprovází vysoké nároky na kompetence těchto subjektů. Podmínky hospodářské soutěže se v současné České republice přibližují vyspělým ekonomikám západního světa a tlak na vedení podnikatelských subjektů roste v národním i nadnárodním měřítku. Důležitosti nabývá zejména strategicky orientované řízení a rozhodování, které určuje pozici na trhu v budoucích letech existence firem. Pro potřeby dlouhodobě zaměřeného řízení je zásadní porovnání s konkurenčními podniky. Pomocí vybraných metod můžeme testovat konkurenční výhodu a snažit se o její zvyšování.

Cílem této bakalářské práce je porovnání konkurenceschopnosti vybrané stavební společnosti působící na trhu a nalezení její konkurenční výhody vůči ostatním stavebním společnostem. Právě význam konkurenceschopnosti podniku<sup>1</sup> a specifikování nástrojů konkurenceschopnosti hrají důležitou roli při jejím zvyšování. Následně je potřeba nalézt vhodné řešení a doporučení, které povedou ke zlepšení stávající situace a postavení vybrané společnosti na trhu.

Obsahově je práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část se zabývá především vymezením základních pojmů, týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti a popsání vybraných metod analýzy.

Druhá část je tvořena praktickou složkou. Za pomoci aplikace vybrané metody bude zjištěno postavení dané společnosti a následně bude provedeno její porovnání s konkurencí. Prostřednictvím použití těchto metod se určí konkurenční výhoda tohoto podniku a budou stanovena doporučení pro možné zlepšení. Informace o podniku budou získávány prostřednictvím rozhovoru s majitelem, vedením a z poskytnutých výkazů či dokumentů.

Vybraná stavební společnost ABC<sup>2</sup> působí na trhu od roku 1994 jako fyzická osoba a od roku 2006 jako právnická osoba. Jedná se o stavební firmu<sup>3</sup>, která nabízí ve vysoké kvalitě provedení širokou škálu stavebních prací. Mezi její hlavní stavební činnosti patří revitalizace bytových a rodinných domů, výstavba rodinných domů na klíč, rekonstrukce, sanace budov a dodávka a instalace tepelných čerpadel.

---

<sup>1</sup> Slovo podnik bude v práci použito, jako synonymum ke slovu společnost.

<sup>2</sup> Údaje jsou čerpány z webových stránek společnosti a vnitřních materiálů. Odkazy na ně nejsou uvedeny z důvodu požadavku společnosti nezveřejňovat její název.

<sup>3</sup> Slovo firma bude v práci použito, jako synonymum ke slovu společnost.

## 2 Teoretické vymezení analýzy konkurence

### 2.1 Konkurence a konkurenční prostředí

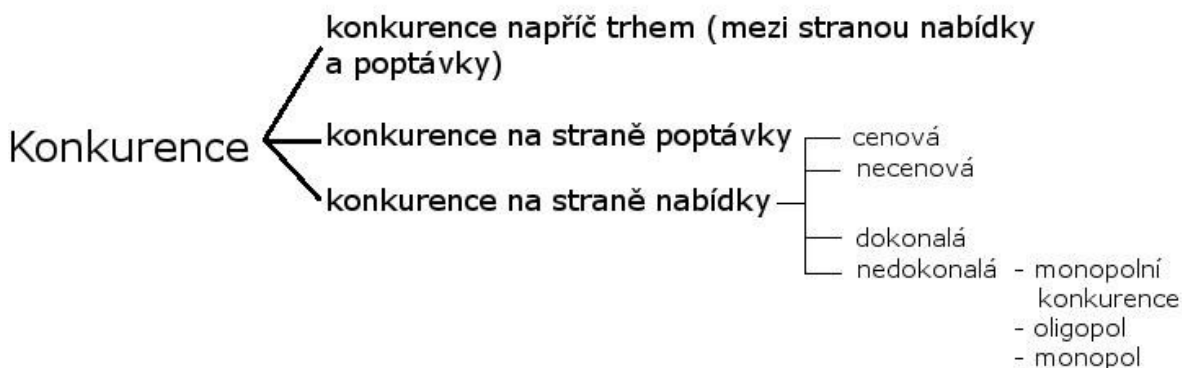
Konkurence dle slovníku cizích slov (Slovník, 1998, s. 390) představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.

Mikoláš (2005, s. 65) říká, že z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc je potřeba si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady: musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání). Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.

*„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciálně substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodnutí uvažovat“ (Kotler et al, 2007, s. 31).*

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie můžeme znázornit následujícím schématem.

Obrázek č. 2.1 Vymezení konkurence



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Mikoláš - Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku (2005, s. 66)

### **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnížší cenu. Tedy jde o protichůdné postoje. Rovnovážný stav je tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Pro nabídku je např. cena nízká, pro poptávku vysoká – ovšem chtějí-li plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomuto bodu přiblížit.

### **Konkurence na straně poptávky**

Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

### **Konkurence na straně nabídky**

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů (podíl na trhu). Velmi výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, kdy nabídka je menší než poptávky. Pak konkurence mezi výrobci vede obvykle k poklesu ceny (Mikoláš, 2005, s. 66).

## **2.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda**

Pojem konkurenceschopnost úzce souvisí s dříve zmiňovaným pojmem konkurence a lze jej chápat odlišnými úhly pohledu, proto v literatuře můžeme narazit na různé definice konkurenceschopnosti.

*„Lze ji vyjádřit jako vlastnost, díky které podnikatelský subjekt uspěje v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty“* (Suchánek, Sedláček, Špalek, 2011, s. 12).

Konkurenceschopnost podle Portera je schopnost organizace produkující hodnoty čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí, tj. silám: odběratelů, dodavatelů, stávající konkurence v komoditě či odvětví, nově vstupujících subjektů, substituentů.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Viz. bod 2.5.1

V roce 2002 (Čichovský, 2002) přidal k tomuto pojetí ještě další dvě vektorové síly: přístupnosti a mobilizace informací, přístupnost k efektivním zdrojům (finančním, lidským, energetickým aj.).

Smyslem tohoto pojetí je analyzovat a hodnotit vliv a odolnost produkčního systému proti konkurenčním silám v hodnototvorných řetězcích parcializovaných na procesy, ve kterých se k produktu přidává jak ekonomicky přidaná hodnota (EVA)<sup>5</sup>, tržní přidaná hodnota (MVA)<sup>6</sup> ale také konkrétní část konkurenční výhody projevující se jak v jádře produktu, tak i v reputaci a brendingu producenta nebo distributora (Porter, 1996 cit. podle M-journal.cz, 2016).

Konkurenční výhoda úzce navazuje na pojem konkurenceschopnost. Využití konkurenční výhody dává podniku možnost být úspěšnějším než konkurence.

Hitt definuje, že firma má konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné (Hitt, 1997 cit. podle Zich, 2009).

*„Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu“* Porter (1993, s. 16).

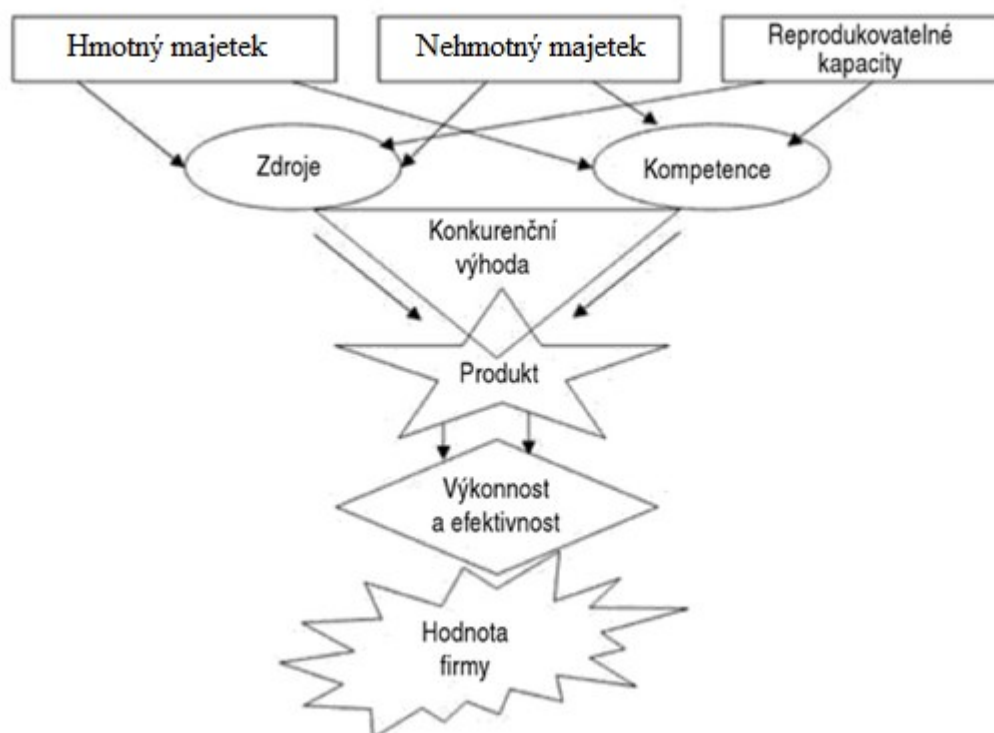
Pilířem konkurenční výhody na podnikové úrovni je produkt, respektive nabízená služba představující hodnotu, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce (Barney, 1997 cit. podle Marinič, 2014).

---

<sup>5</sup> (EVA) (Economic Value Added)

<sup>6</sup> (MVA) (Market Value Added)

Obrázek č. 2.2 Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Pavel Marinič – Hodnotový management ve finančním řízení (2014, s. 74)

## 2.3 Analýza konkurence

Aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, je potřeba zjistit, jak je na tom konkurence a musí se s ní neustále srovnávat. Firma se tedy musí ptát, kdo jsou její konkurenti, jaké jsou jejich cíle, jaké jsou jejich strategie, jaké mají slabé a silné stránky a jaké jsou jejich reakce. Analýza konkurence je proces, který předchází volbě konkurenční strategie a dělí se do několika kroků (Kotler, 2007, s. 568).

Cílem analýzy konkurence je vytvořit informační bázi, která zahrnuje informace o konkurenčních podnicích (nebo podniku), které jsou důležité pro strategické rozhodování a pomáhají nám předvídat akce konkurence (Zamazalová, 2010, s. 55).

KOTLER (2007, s. 568) definuje analýzu konkurence jako „*Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.*“

Sedláčková, Buchta (2006, s. 64) říkají, že analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením.

## **2.4 Strategická analýza a strategické řízení**

Strategické řízení je proces, který se skládá z mnoha prvků. Jedním z nich, který tvoří základní stavební kámen celého tohoto procesu, je strategická analýza. Organizace analyzuje své okolí, aby věděla, s jakými vlivy musí při svém fungování počítat. Ze stejného důvodu analyzuje své vnitřní prostředí. Strategická analýza nám umožní poznat vývoj minulý, hodnotit současný stav organizace a postihnout faktory, které ovlivní její budoucí činnost. Pro úspěšný chod organizace a růst její hodnoty je také nutné zajistit soulad vývoje organizace s jejím okolím (Matusiková et al, 2014, s. 33).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii organizace. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a závislosti, které mezi faktory existují (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9).

Obrázek č. 2.3 Okruhy strategické analýzy

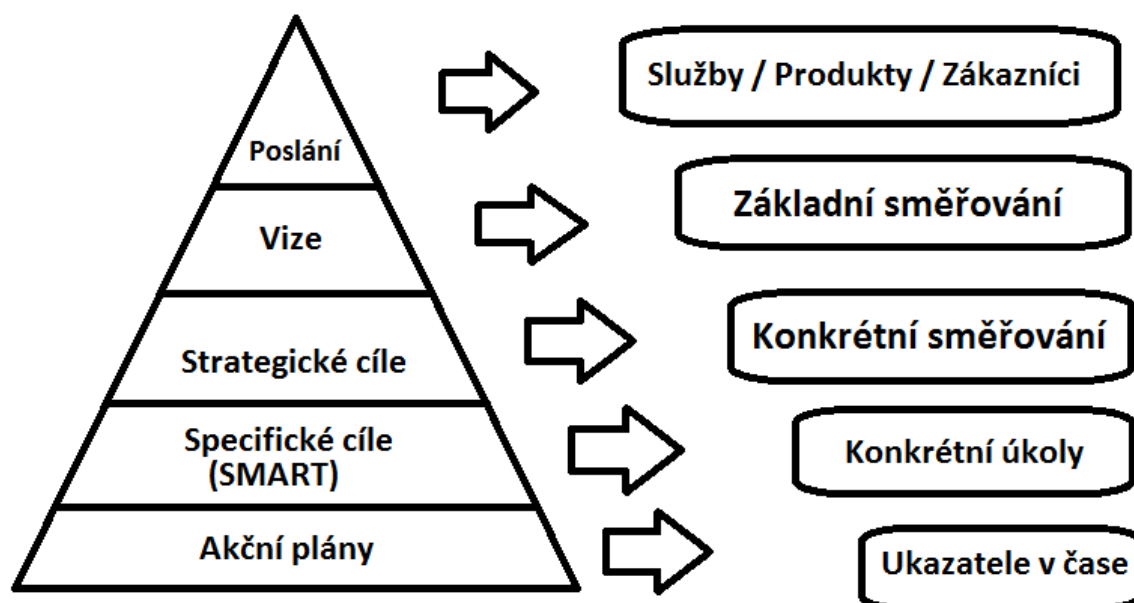


**Zdroj:** Helena Sedláčková, Karel Buchta – Strategická analýza, (2006, s. 10)

**Strategické řízení** je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících fázích (tzv. Strategický cyklus):

- Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategických cíle)
- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie) (Kenichi Ohmae, cit. podle Managementmania, 2016).

Obrázek 2.4 Proces strategického řízení



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Managementmania (2016)

Strategické řízení představuje „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1).

## 2.5 Metody analýzy podnikového prostředí

### 2.5.1 Interní analýza

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jedna na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11).



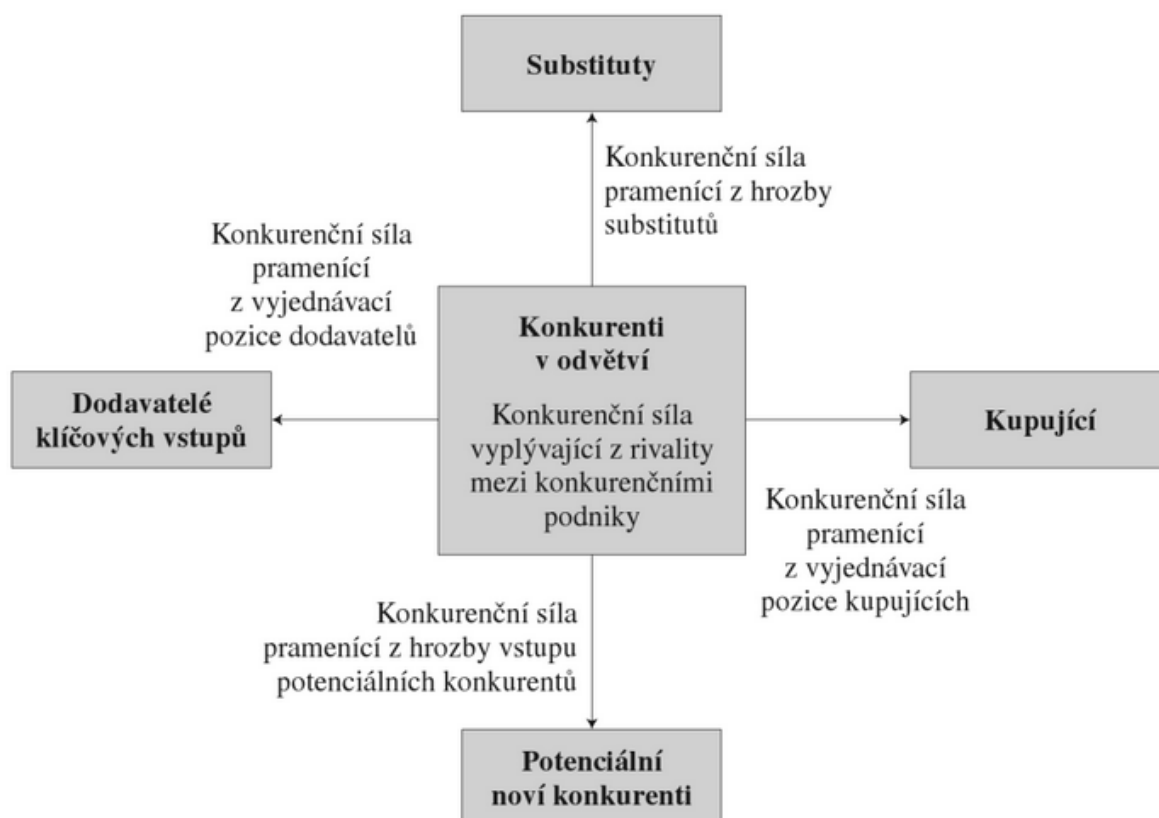
### **2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti sil pomáhá identifikovat přitažlivost odvětví z hlediska pěti konkurenčních sil: hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a rivalita mezi stávajícími konkurenty. Z hlediska Portera, je atraktivním odvětvím to, které má dobrý ziskový potenciál. Odvětví, kde je síla pěti konkurenčních sil velká, není pro podniky atraktivní z hlediska jejich konkurenceschopnosti. V tomto odvětví, se bude nacházet mnoho konkurentů a bude zde příliš velký tlak na to, aby byly podniky schopny generovat zisky (Gerry Johnson et al, 2011, s. 54).

Velmi populární a hojně používanou analýzou mikroprostředí je Porterova analýza konkurenčního prostředí, neboli jinak také Porterův model pěti konkurenčních sil. Cílem analýzy je pochopit síly, které v daném prostředí působí a identifikovat, které mají na organizaci z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 131).

Matusiková (2014, s. 40) uvádí, že faktory, které model tvoří, jsou síla odběratelů, síla dodavatelů, míra rivality odvětví, hrozba substitutů a hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví.

Obrázek č. 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil



**Zdroj:** Helena Sedláčková, Karel Buchta – Strategická analýza, (2006, s. 48)

### **Dodavatelé**

První ze zkoumaných sil je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé mohou uplatňovat svou sílu tím způsobem, že zvyšují ceny svého zboží a služeb, nebo regulováním kvality svých produktů. Dodavatelé mohou ovlivnit náklady, dostupnost a kvalitu vstupů organizace (Bensoussan a Fleisher, 2013 cit. podle Matusiková et al, 2014, s. 41).

Vliv síly dodavatelů není ve všech případech stejný. Pokud je na trhu dodavatelů velká konkurence nebo pokud urgentnost spotřeby není velká, tak je vyjednávací síla relativně nižší než v případě, kdy je dodavatel v monopolním nebo oligopolním postavení (např. dodavatelé energií) (Matusiková et al, 2014, s. 41).

### **Odběratelé**

Odběratelé neboli zákazníci mohou ovlivnit konkurenční prostředí a tlačit ceny produktů dolů. Mají zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohli

ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou (Mallya, 2007 cit. podle Matusiková et al, 2014, s. 42).

Síla odběratelů je také ovlivněna tím, do jaké míry je organizace závislá na objemu příjmů od jednotlivého zákazníka, resp. podílem příjmů od jednoho zákazníka na celkových příjmech (Matusiková et al, 2014, s. 42).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pokud se daný trh vyznačuje vysokou ziskovostí, bude lákavý pro další organizace, aby na něj vstoupily a také dosahovaly zisku. Vstupem dalších organizací se však ziskovost bude snižovat. Hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh a ohrožení stávajících organizací je o to větší, čím jsou menší bariéry vstupu na daný trh, a naopak (Matusiková et al, 2014, s. 42).

### **Hrozba substitutů**

Substitut je takový výrobek, který má stejné nebo podobné vlastnosti, jako náš dosud vyráběný výrobek a mohl by jím být nahrazen. Pokud se cena nebo výkon substitutu stane pro zákazníka přijatelnější, může to ohrozit odbyt naší organizace (Mallya, 2007 cit. podle Matusiková, 2014, s. 43).

### **Míra rivality v odvětví**

Ze všech pěti faktorů Michaela Portera je míra rivality v odvětví téměř vždy ten nejdůležitější faktor, na jehož základě hodnotíme atraktivitu a ziskovost daného oboru. Pokud organizace v odvětví vykazují vysoký stupeň rivality, zisk v odvětví bude klesající.

Soupeření konkurentů se projevuje hlavně snižováním ceny. Ostatní konkurenti snížení cen obvykle následují a dochází k poklesu zisků v daném odvětví. V důsledku popsaného vývoje se otevírá prostor k marketingovým akcím, využití inovací a posílení služeb zákazníkům za účelem zvýšení poptávky po daném typu produktu (Matusiková et al, 2014, s. 43).

### **Výhody Porterovy analýzy konkurenčního prostředí**

Porterova analýza pomáhá identifikovat hlavní zdroje konkurence a jejich sílu. Rovněž pomáhá tvořit silnou tržní pozici založenou na konkurenční výhodě.

Metoda poskytuje obecný analytický rámec nezbytný k rozvoji strategie, který umožní izolovat naši organizace od konkurenčních sil a poskytne konkurenční výhodu.

Umožňuje identifikovat prostor příležitostí k získání dodatečných zisků při změnách v tomto prostředí. Umožňuje předpovídat budoucí změny ve specifikovaných pěti oblastech. Umožňuje odhalit, jak tyto změny ovlivní ostatní síly a budoucí ziskovost v odvětví. Umožňuje odhalit sílu konkurenční pozice v daném odvětví a odhaluje, jak můžeme změnit strategii k využití změn ve struktuře odvětví. Metoda je rovněž využívána jako podklad k dlouhodobému plánování (Matusiková et al, 2014, s. 43).

### **Nevýhody Porterovy analýzy konkurenčního prostředí**

Nevýhodou metody je to, že podceňuje klíčové kompetence nebo schopnosti, které mohou sloužit společnosti jako konkurenční výhoda v dlouhodobém horizontu. Struktura odvětví je jeden z faktorů, který určuje ziskovost organizace. Model konkurenčních sil je navržen tak, aby analyzoval jedinou strategii obchodní jednotky v konkrétním (jedinečném) odvětví. Nebere však v úvahu součinnosti a vzájemné závislosti v rámci celkového portfolia korporace (Matusiková et al, 2014, s. 43).

Striktní interpretace modelu úplně neklade důraz na sociální a politické faktory, které ovlivňují každou z pěti sil. Např. role a vliv vlády, která je v roli stakeholdera (zainteresované strany) a někdy může být brána za šestou sílu, může přímo ovlivnit charakter konkurenčního prostředí (Bensoussan a Fleisher, 2013 cit. podle Matusiková et al, 2014, s. 43).

### **2.5.3 Portfolio analýza**

Cílem analýza portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, resp. produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86).

**„Dojné krávy“** mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Výsledkem je, že zpravidla generují více prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky je potom možné použít pro rozvoj „hvězd a otazníků“. Tyto výrobky s dobrou konkurenční pozicí obvykle představují hlavní zdroje realizovaných výnosů a zisků. Konkurenční výhoda těchto výrobků je dána především relativně nízkými náklady vyplývajícími z velkých objemů,

resp. využití zkušebního efektu. Vhodnými strategiemi pro „dojné krávy“ je tedy zachování tržního podílu nebo jeho snížení, potřebuje-li podnik rychlé peněžní prostředky.

**„Hvězdy“** jsou výrobky s vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností. Tyto výrobky mají vynikající postavení a vzhledem k tomu, že jsou obvykle na začátku svého životního cyklu s předpokladem dalšího růstu, mohou se v budoucnu stát z hlediska tvorby hodnoty pro podnik velmi zajímavými. Podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v dané pozici, což při vysokém růstu trhu obvykle vyžaduje vynakládání dodatečných finančních prostředků především na reklamu a distribuci.

**„Psi“** mají nízký podíl na trhu s pomalým růstem, a nepředstavují proto perspektivní skupinu. Často jsou na konci svého životního cyklu. Setrvávání na jejich dalším zařazování do výrobního programu není tedy efektivní. Vhodnou strategií je většinou opuštění trhu. Někdy mívají „psi“ důležité místo v portfoliu, například když doplňují sortiment nebo brání vstupu konkurentů.

**„Otazníky“** jsou výrobky se současným nízkým tržním podílem, přičemž tento trh vykazuje rostoucí tendenci. Podnik se musí snažit zlepšit pozici těchto výrobků, které se mohou „hvězdami“ stát. K tomu však potřebují pro svůj rozvoj a vybudování dobrého postavení značené zdroje, zpravidla více než sami vyprodukují. Kromě finančních zdrojů však vyžadují také mnoho času a kreativní energie manažerů, konstruktérů, designérů atd. Zřetelná je určitá nejistota, spojená s budoucím vývojem této skupiny výrobků (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 87 - 88).

Obrázek č. 2.6 BCG Matice



**Zdroj:** Jaromír Veber a kolektiv – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2009, s. 528)

Kolečka, která umisťujeme do matice, znázorňují jednotlivé produkty (A, B, C...) či charakteristiky výkonnosti jednotlivých podnikatelských jednotek, velikostí kolečka pak znázorňujeme např. objem prodeje (Veber a kolektiv, 2009, s. 528).

#### 2.5.4 Finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je posouzení výkonnosti (v minulosti a případně i odhad budoucnosti) konkurenčních firem, jejich stability, potenciálu rozvoje apod. Vzhledem k nutnosti znalosti finanční problematiky jsou v této oblasti (spíše než analytici Competitive Intelligence, resp. Business intelligence) angažováni pracovníci účetních, controllingových nebo finančních odborů společnosti a je tak využita jejich znalost a zručnost při práci s finančními ukazateli (Fotr et al, 2012, s. 307).

V současné době neexistuje jednotný standart provádění finanční analýzy, postup není legislativně upraven, na rozdíl např. od vedení účetnictví. Finanční analýza může být prováděna různými způsoby. Nicméně se během dlouhé doby používání finanční analýzy vyvinuly v podnikové sféře obecně přijímané techniky.

Obecně tyto techniky můžeme rozdělit do dvou skupin. Jde o analýzu absolutních ukazatelů a poměrovou analýzu. Obě techniky jsou založeny na absolutních ukazatelích, což jsou hodnotové údaje obsažené přímo v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a

výkaz peněžních toků neboli CF) a pro finanční analýzu se nemusí nikterak upravovat. Mimo analýzy absolutních ukazatelů a poměrové analýzy, se také dají pro hodnocení finanční situace organizace využít tzv. souhrnné indexy hodnocení.

Finanční analýza, byť provedená správně a detailně, nezaručí organizaci kýžený výsledek v podobě úspěchu, neboť neřekne, co má organizace dělat. Pomůže pouze odhalit místo nebo oblast, kterou je třeba se dále zabývat. Také z tohoto důvodu má finanční analýza své nezpochybnitelné postavení na „výsluní“ současného managementu. Pokud organizace, resp. její vedení, ví, že problém existuje, má šanci přijmout racionální opatření a zdárně ho vyřešit. Znalost problému je prvním krůčkem na cestě k úspěchu.

Pro skutečné vyhodnocení situace nelze pouze hodnotit výsledky jako takové. Pro stanovení relevantního závěru je zapotřebí provést srovnání výsledků analýzy (Matusiková et al, 2014, s. 49).

Dluhošová (2008, cit. podle Matusiková et al 2014, s. 49) říká, že hodnocení ukazatelů lze srovnávat v těchto mezích:

- v čase - srovnání ukazatelů během časového období,
- v prostoru - srovnání výsledků s organizacemi působícími ve stejném oboru,
- vůči normě - srovnání s žádoucími normovanými hodnotami.

#### **2.5.4.1 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů (mezi dvěma extenzivními ukazateli) pomocí jejich poměru. Má-li mít poměrový ukazatel smysluplnou interpretaci, musí mezi položkami existovat vzájemná souvislost. Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a přehledný obraz o základních finančních charakteristikách organizace (Veber a kolektiv, 2009, s. 546).

Většina klasifikací poměrových ukazatelů se shoduje na rozdělení do pěti základních skupin:

##### **a) Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

Ukazatele finanční stability a zadluženosti posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které organizace

podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu.

Při velké zadluženosti je organizace příliš zatížena splácením úvěrů a úroků a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace. Organizace má používat cizí kapitál v tom případě, že výnos, který se tím získá, a rovněž i výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu (Veber a kolektiv 2009, s. 546).

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

**Zdroj:** Dluhošová – Finanční řízení a rozhodování (2008, s. 73)<sup>7</sup>

Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku a udává, do jaké míry je podnik schopen krát své prostředky vlastními zdroji, popřípadě jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Trend tohoto ukazatele je rostoucí, ale je potřeba uvážit, že příliš vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktivech} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.2)$$

Tento ukazatel poměřuje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Trend tohoto ukazatele je rostoucí. Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat alespoň hodnoty 100%, tj. veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Finanční páka je vyjádřením podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku a trend tohoto ukazatele je stabilní.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, jestli firma preferuje vlastní či cizí zdroje financování. V případě, kdy tento ukazatel převyšuje hodnotu 0,5, firma preferuje cizí zdroje financování.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

---

<sup>7</sup> Všechny níže uvedené vzorce byly čerpány z této publikace



Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, jestli firma preferuje vlastní či cizí zdroje financování. V případě, kdy tento ukazatel převyšuje hodnotu 1, firma preferuje cizí zdroje financování.

#### **b) Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability, označovány taky jako ukazatele výnosnosti poměřují zisk s jinými veličinami (vlastním kapitálem, tržbami, náklady). Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}} \quad (2.6)$$

Ukazatel ROA označuje rentabilitu aktiv a vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Trend tohoto ukazatele je rostoucí.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

Ukazatel ROE označuje rentabilitu vlastního kapitálu a slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Trend tohoto ukazatele je rostoucí.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Ukazatel ROS označuje rentabilitu tržeb a vyjadřuje podíl čistého zisku (očistěného o vliv mimořádných nákladů a výnosů) na tržbách. Trend tohoto ukazatele je rostoucí.

#### **c) Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity neboli taktéž ukazatele platební schopnosti, solventnosti, vyjadřují potenciální schopnosti organizace hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.

Úspěšnost podniku není zajištěna pouhým faktem, že organizace vykazuje zisk. Dluhy je totiž nutné platit penězi, a to je důvod, proč se organizace musí starat, aby měla dost prostředků k uspokojení splatných požadavků svých věřitelů. Pokud není schopna dostat svých závazků, dostává se do finanční tísně (Veber a kolektiv 2009, s. 546).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Ukazatel pohotové likvidity je přísnějším měřítkem likvidity, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému plazební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Ukazatel okamžité likvidity a měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5.

#### **d) Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity neboli ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktivit, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetku organizace.

Ukazatele mohou být vyjadřovány dvěma způsoby. Prvním z nich je počet obrátek, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval (zpravidla za rok). Převrácená hodnota tohoto ukazatele udává dobu obratu, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku, resp. za jak dlouho uskuteční jednu obrátku (Veber a kolektiv 2009, s. 546 - 547).

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Ukazatel obratu celkových aktiv měří obrat neboli intenzitu využití majetku podniku. Trend tohoto ukazatele je rostoucí.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Trend tohoto ukazatele je klesající.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

Ukazatel vyjadřuje dobu vázanosti zásob ve dnech, při optimalizaci má firma snahu tuto hodnotu snižovat. Trend tohoto ukazatele je klesající.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

Hodnota ukazatele vyjadřuje průměrnou splatnost pohledávek, tj. počet dnů do zaplacení faktury. Trend tohoto ukazatele je klesající.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.16)$$

Ukazatel doby obratu závazků naznačuje dobu využití těchto závazků v podniku pro možné financování aktiv, proto má podnik snahu tuto dobu prodlužovat. Trend tohoto ukazatele je stabilní.

### 2.5.5 SPACE analýza

SPACE<sup>8</sup> analýza je jedna z metod, která kombinuje interní a externí analýzu k posouzení postavení organizace. Název vznikl z anglického akronymu Strategic Position and Action Evaluation. Tato analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii (Matusiková et al, 2014, s. 58-59).

Vnitřní prostředí je popsáno dvěma kritérii:

- **Konkurenční výhoda**, která je ovlivňována následujícími faktory: vertikální integrace, rychlost zavádění nových produktů, podíl na trhu, doba fungování na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, počet zaměstnanců, vlastněné certifikáty, produktivita práce.

**Faktory konkurenční výhody použité v praktické části tvoří** doba fungování na trhu, vlastněné certifikáty, produktivita práce, počet zaměstnanců.

- **Finanční síla**, která je ovlivňována následujícími ukazateli: požadovaný versus disponibilní kapitál, likvidita, rentabilita, míra zadlužení, míra rizika, cash-flow, obrat zásob, obrat aktiv.

**Faktory finanční síly použité v praktické části tvoří** rentabilita aktiv, obrat aktiv, celková zadluženost, běžná a pohotová likvidita.

---

<sup>8</sup> Strategic Position and ACtion Evaluation

Vnější prostředí je popsáno dvěma kritérii:

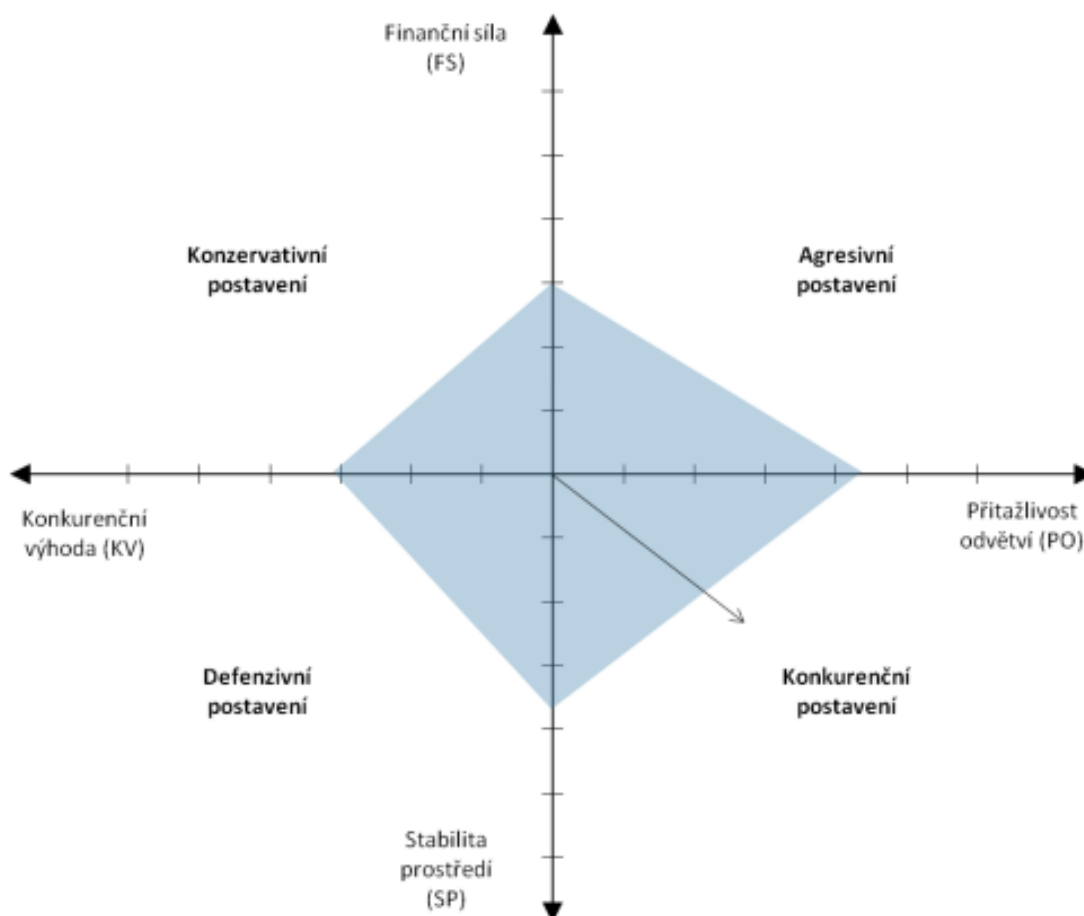
- **Stabilita prostředí**, která je ovlivňována následujícími dílčími faktory: technologické změny, míra inflace, cenová elasticita poptávky, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, tlak ze strany substitutů, rivalita mezi existujícími konkurenty, tlak ze strany nových konkurentů, bariéry vstupu do odvětví.

**Faktory stability prostředí použité v praktické části tvoří** bariéry vstupu do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, rivalita mezi existujícími konkurenty a tlak ze strany nových konkurentů.

- **Přitažlivost odvětví**, které je ovlivňováno dílčími faktory: produktivita práce, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců, tržní podíl, vývoj tržeb, technologické know-how, růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví.

**Faktory přitažlivosti odvětví použité v praktické části tvoří** růstový potenciál trhu, vývoj tržeb, tržní podíl aktivit společnosti, složitost vstupu do odvětví.

Obrázek č. 2.7 Matice SPACE analýzy



**Zdroj:** Lucja Matusiková a kolektiv – Strategický management (2014, s. 59)

Pro každý dílčí faktor vnějšího a vnitřního prostředí je přiřazena hodnota ve škále od -6 do -1 a od 1 do 6. Faktor finanční síly organizace je důležitý především v době, kdy vnější ekonomické podmínky nejsou zcela příznivé (např. rychle rostoucí inflace či vysoká úroková míra). Dostatek financí nám v takové situaci umožní diverzifikovat do atraktivnějšího odvětví či oslabit konkurenty ve vlastním odvětví. Samotná analýza spočívá v bodovém ohodnocení těchto faktorů. Hodnota celkového faktoru je stanovena metodou průměru. Získané hodnoty lze vnést do vícerozměrného grafu (Obr. 2.7), který přehledným způsobem zobrazuje vícedimenzionální působení některých důležitých faktorů. V tom kvadrantu, kde se nachází největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku (Matusiková et al, 2014, s. 59).

**Agresivní postavení** – je typické pro atraktivní a relativně stabilní prostředí, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen si ji udržet. Hrozbou je vstup nových konkurentů do odvětví. Postavení podniku poskytuje možnost nových akvizic, zvyšování podílu na trhu a shromažďování zdrojů na produkty (služby), které jsou vysoce konkurenceschopné.

**Konkurenční postavení** – je typické pro atraktivní a spíše nestabilní odvětví, ve kterém má podnik určitou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Organizace by v tomto postavení měla hledat cesty k upevnění své finanční síly, např. spojením s jinou finančně silnou a stabilní organizací, posilovat finanční toky a zefektivňovat produkci.

**Konzervativní postavení** – je typické pro finančně stabilní podniky a stabilní prostředí s nízkou mírou růstu. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost produktu (služby). Podnik by měl ochraňovat své úspěšné produkty, vyrábět nové produkty, snižovat náklady, popřípadě vstoupit do nového atraktivního odvětví.

**Defenzivní postavení** – je typické pro neatraktivní prostředí, v takovém postavení podniku chybí jak konkurenceschopné produkty, tak i potřebné finanční prostředky. Kritickým faktorem je tedy konkurenceschopnost. Podnik by měl snížit náklady na produkci, omezit investice a popřípadě zvážit odchod z daného odvětví (Veber a kolektiv, 2009, s. 536).

### **Nejisté situace SPACE analýzy**

Osy hodnot můžou někdy dosáhnout stejných hodnot a výsledná pozice se může tím pádem nacházet mezi dvěma strategickými postaveními. Strategická pozice je založena na čtyřech strategických kritériích, z nichž je snadnější ovlivnit kritéria vnitřního prostředí, nežli kritéria vnějšího prostředí, která ale ukazují, zdali stojí za to, v daném odvětví podnikat.

Pokud je například finanční síla slabá ale stabilita odvětví silná, pak je žádoucí zvyšování finančních zdrojů. Pokud je trend ovšem opačný, měl by podnik svoji finanční sílu využít v jiném odvětví (Paul Simister, 2011).

### 2.5.6 SWOT analýza

Fotr (2012) říká, že se jedná o nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence. SWOT je akronymem a znamená:

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

SWOT analýza může být zaměřena na vlastní společnost nebo na analýzu konkurence. Postup analýzy konkurence je takový, že nejprve se provede analýza prostředí, ze které se získají potřebné (dostupné) informace o konkurenci a postupuje se dále ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT. Hodnotí se silné stránky konkurentů a vlastní společnosti (např. značka, kvalita výrobků, distribuční kanály, způsob prodeje aj.), slabé stránky konkurentů a vlastní společnosti (např. nákladovost, kvalita webových stránek aj.) a tyto informace se využijí pro definici příležitostí, které společnost má, případně k definici hrozeb, které představují konkurenti. Formát SWOT analýzy může být použit jak pro nekvantitativní přístupy prezentace výsledků, tak i k prezentaci kvantifikovatelných výsledků i s tím, že se pro jeho vyhotovení využívají velmi sofistikované nástroje (Fotr et al, 2012, s. 303). SWOT analýza nebude v praktické části použita, jelikož bude použita analýza SPACE.

## **3 Popis stavební firmy**

### **3.1 Charakteristika stavebnictví**

#### **3.1.1 Specifika stavebnictví**

Stavebnictví se podle CZ NACE řadí do sekce F. Tato sekce zahrnuje specializované i nesespecializované stavební činnosti. Patří sem práce na novostavbách, opravy, provádění nástaveb a přestaveb budov i inženýrských děl, výstavba prefabrikovaných objektů na staveništi, staveb dočasného charakteru, opravy budov a inženýrských děl, popř. půjčování stavebních strojů a zařízení s obsluhou je klasifikováno podle stavební činnosti prováděné příslušným stavebním strojem nebo zařízením.

Tyto práce mohou být prováděny na vlastní účet nebo na základě smlouvy nebo dohody. Část prací, někdy také veškeré práce, mohou být zadány subdodavatelům. Do této sekce se zařídují jednotky, které nesou celkovou odpovědnost za stavební projekt.

Tato sekce také zahrnuje developerskou činnost v oblasti bytových i nebytových stavebních projektů, a to formou zajištění finančních, technických a hmotných zdrojů (Nace, 2016).

Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích národního hospodářství (Pleskač a Soukup, 2001, s. 43).

Stavební trh se vyznačuje:

- značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrát,
- komplikovaností a unikátností smlouvy mezi investorem a dodavatelem (smlouva o dílo),
- rozdílem v charakteru investora (veřejný, soukromý),
- mimořádnou rozmanitostí požadavků dle typů staveb (stavebních oborů),
- různým způsobem zadávání stavby (výběrová řízení, druhy kontraktů, smluvní ceny, apod.),
- vysokou citlivostí poptávky na stav národního hospodářství,
- podnikatelé na stavebním trhu (strana nabídky – stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot) musí být licencováni (autorizováni) (Pleskač a Soukup, 2001, s. 44).



V porovnání s průmyslem pro stavebnictví platí:

- stavby se nevyrábějí do zásoby (určitý rozdíl je u developerské činnosti),
- působí klimatické vlivy,
- výroba je téměř vždy individuální,
- pracoviště (staveniště) je dočasným místem výroby,
- velká fluktuace pracovníků (velký problém),
- manuální náročnost, nutná odbornost,
- velké rozměry a hmotnost stavby,
- nepřemístitelnost stavby, pevné spojení s pozemkem (Pleskač a Soukup, 2001, s. 44).

### **3.1.2 Vstupní a výstupní bariéry stavebního trhu**

Složitost a náročnost realizace stavebního díla je dána především jeho velikostí, velkým množstvím použitých materiálů a technologií a v neposlední řadě také rozmanitostí stavebních profesí, které se účastní realizace.

Každý segment stavebního trhu se vyznačuje určitými specifickými nároky na stavební firmu. Různorodost stavebních děl je značná, aktivní činnost v jakémkoliv segmentu tohoto trhu s sebou přináší speciální nároky na technickou, technologickou, organizační i profesně – zaměstnaneckou vybavenost podniku. Podnikatelé (firmy) musí být na stavebním trhu autorizováni pro jednotlivé činnosti.

Schopnost stavební firmy úspěšně působit v některém vysoce specializovaném segmentu trhu vyžaduje silnou kapitálovou pozici podniku a značné investice do technického a technologického parku (Pleskač 2001, s. 49).

### **3.1.3 Struktura stavebního trhu**

Stavební trh je uceleným vymezeným prostorem (mikroprostředím), kde dochází k realizaci celé řady aktivit. Na první pohled jednotný monolitní trh má ve skutečnosti svoji specifickou vnitřní strukturu, která je poměrně komplikovaná.

Stavebnictví v ČR dosáhlo vrcholu své konjunktury v roce 2008 a od té doby klesalo. Index stavební produkce zaznamenal v roce 2014 konečně meziroční nárůst, kdy stavební produkce v roce 2014 vzrostla o 2,3 % (Kurzy, 2016).

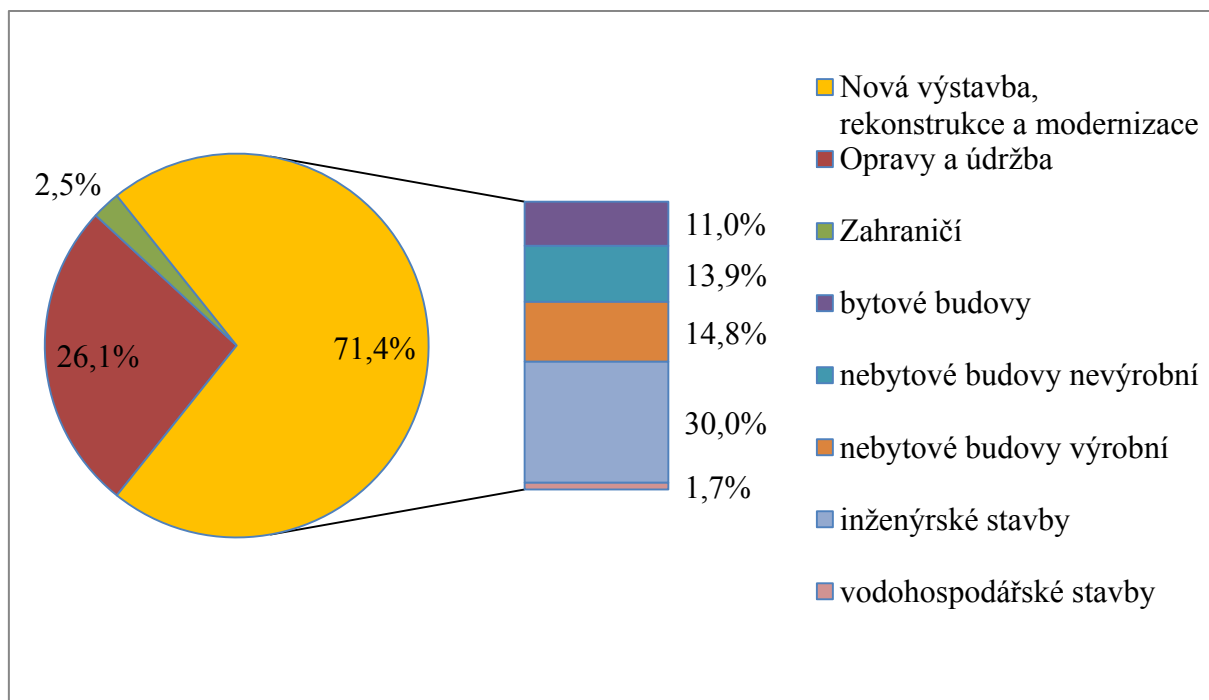
Tab. 3.1 Vývoj indexu stavební produkce

	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ISP celkem	0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7	2,3
Pozemní stavitelství	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6	-5,6
Inženýrské stavitelství	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10	-9,3	7,5

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Český statistický úřad (2015)

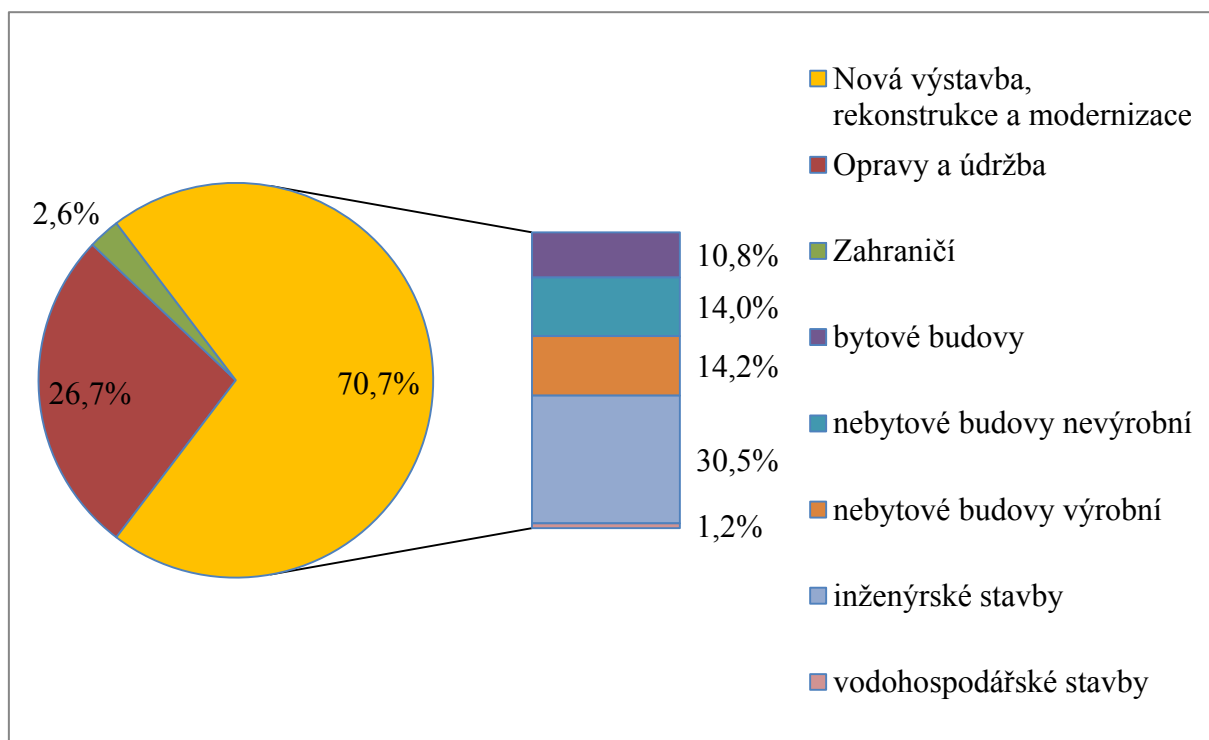
Dostupné údaje o struktuře stavebních prací, (jež dodavatelé fakturují konečným odběratelům), uvedených v grafu 3.1 a grafu 3.2 tvoří podniky s 20 a více zaměstnanci. Jedná se o stavební práce na nové výstavbě, rekonstrukci a modernizaci, které jsou členěny dále na bytové budovy, nebytové budovy nevýrobní, nebytové budovy výrobní, inženýrské stavby a vodohospodářské stavby. Další hlavní dílce tvoří opravy a údržba a zahraniční výstavba. Za znázorněné období dvou let jsou patrné částečné změny v této struktuře.

Graf 3.1 Struktura stavebnictví v roce 2013



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Český statistický úřad (2015)

Graf 3.2 Struktura stavebnictví v roce 2014



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Český statistický úřad (2015)

V roce 2014 došlo k růstu podílu stavebních prací v zahraničí z 2,5% na 2,6% a k růstu oprav a údržby z 26,1% na 26,7%. Naopak došlo k poklesu podílu v odvětví nové výstavby, rekonstrukce a modernizace z 71,4% na 70,7%. Tento hlavní dílec je dále rozčleněn podle dříve zmíněných aktivit a jeho vývoj ve sledovaném období je znázorněn v grafu 3.1 a grafu 3.2 výše.

### 3.1.4 Subjekty působící na stavebním trhu

Na stavebním trhu, jakožto samostatném specifickém trhu, který je dále strukturován do řady vzájemně propojených sub trhů, rozvíjí svoje aktivity celá řada subjektů. Některé z těchto subjektů jsou činné na všech trzích v rámci trhu stavebního, jiné pouze na trzích vybraných. Jedná se o následující subjekty:

- investoři (stavebníci),
- kupující,
- zhotovitelé (stavební firmy – dodavatelé),
- výrobci a prodejci stavebních hmot a technologických celků,
- výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení,

- projekční a poradenské kanceláře,
- inženýrské kanceláře,
- prodejci nemovitostí,
- orgány státní správy (Pleskač a Soukup, 2001, s. 62).

### **3.2 Základní údaje o podniku**

Právnícká osoba vybrané stavební společnosti ABC vznikla na jaře roku 2006 a je přímým následovníkem fyzické osoby majitele stavební společnosti, založené v roce 1994. Mezi první prováděné práce patřila revitalizace bytových a rodinných domů. V současnosti má společnost zhruba 40 zaměstnanců. Společnost od svého založení začala postupně rozšiřovat nabídku prováděných služeb pro soukromý sektor do dalších oblastí stavebních prací, jakožto dnes jsou rekonstrukce a sanace budov, výstavba rodinných domů na klíč a také dodávka a instalace tepelných čerpadel, či úplně nově se zabývá montáží lodžií. Krom nabídky těchto stavebních činností je v současné době považována za špičku v poskytování lešenářských služeb v okolí Hlučínska.

### **3.3 Portfolio činností**

Jak již bylo zmíněno, hlavním předmětem podnikání společnosti ABC je provádění staveb, stavební údržby, jejich změn a odstraňování. Dále je zde možnost poskytování lešenářských služeb, projektová činnost ve výstavbě, revitalizace a zateplování fasád, instalace lodžií, malířské práce, posouzení stavu, či kvality rovnosti stěn s následujícím doporučením oprav, pokládání dlažeb, obkládání stěn, topenářské práce, vodoinstalátérské práce, zastřešení a opravy střešních plášťů, podlahářské práce, práce zemními stroji, klempířské práce, čištění povrchů, výškové práce a instalace tepelných čerpadel. Navíc ještě společnost poskytuje možnost propůjčení téměř veškeré jejich pracovní techniky. Výrobní základna společnosti je převážně rozmístěna v rámci Moravskoslezského kraje.

### **3.4 Historie podniku**

Společnost ABC byla do obchodního rejstříku zapsána na jaře roku 2006. Provoz stavební společnosti probíhal již od roku 1994, jakožto FO. Účelem vzniku společnosti bylo podchycení možnosti podnikání v tomto odvětví a chopení se obchodní příležitosti, která se

vyskytla. Na počátku byl pracovníkem pouze nynější majitel s párem nejbližších přátel a spolupracovníků v oboru. Zaměřovali se především na stavební úpravy a rekonstrukce RD. Až v posledních deseti letech došlo k dramatickému nárůstu zakázek, což také zapříčinilo založení s.r.o. a rozšíření portfolia podnikání společnosti. Tento prudký nárůst byl způsoben především precizností a kvalitou prováděných prací, v kombinaci s velmi výhodnou cenovou náročností. Společnost také prosazuje zavádění nových technologií ve vyjmenovaných činnostech, společně s prosazováním zájmů v oblasti jakosti, ekologie a přístupu k zákazníkovi. V budoucnosti je uvažováno o rozšíření společnosti v rámci Znojemska a okolí, jelikož zde již bylo uskutečněno mnoho zakázek a poptávka stále roste. Již řadu let jsou držiteli certifikátů SMJ ISO 9001:2009, environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a dle ČSN OHSAS 18001:2008. Poslední obnova certifikátů proběhla v letech 2014-2016. Dalšími certifikáty, kterými společnost disponuje, jsou např.: Certifikát k provádění vnějších kontaktních zateplovacích systémů, osvědčení o autorizaci pro pozemní stavby, vkládání nerezové výztuže pod označením HB SYSTÉM, certifikát povolující výstavbu tepelných čerpadel IVT a Nibe. Vlastní také osvědčení o registraci v rámci programu Nová zelená úsporám 2015.

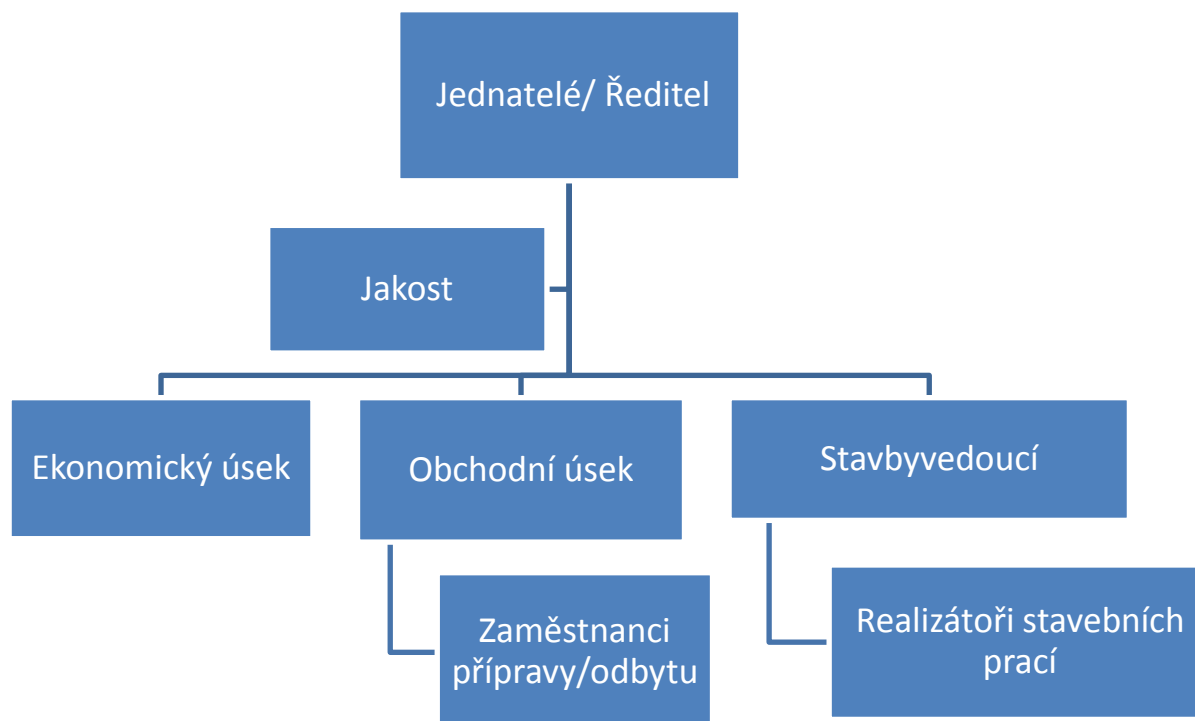
### **3.5 Statutární orgány a vrcholový management**

Statutárním orgánem společnosti ABC jsou dva jednatelé, kteří jsou oprávněni jednat jejím jménem samostatně, v rámci pravidel daných společenskou smlouvou. První z nich je zároveň majoritním vlastníkem stavební společnosti s celkovým obchodním podílem 80%. Druhý jednatel zároveň vlastní obchodní podíl ve výši 20%.

### 3.6 Organizační struktura

Organizačně má společnost následující stupně řízení.

Obrázek č. 3.1 Grafické vyjádření organizační struktury společnosti ABC



**Zdroj:** vlastní zpracování dle webových stránek společnosti ABC (2016)

## **4 Aplikace analýzy konkurence a postavení firmy**

### **4.1 Interní analýza**

V rámci interní analýzy bude podrobněji rozebrána struktura hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů, lidských zdrojů zahrnující zaměstnance provozu a výroby a finančních zdrojů společnosti ABC.

#### **4.1.1 Hmotné zdroje**

Mezi hmotné zdroje řadíme budovy, stroje, materiál, které jsou ve vlastnictví společnosti. Vybraná stavební společnost vlastní za dobu působení na trhu řadu stavebních strojů a vozidel. V roce 2015 proběhlo větší rozšíření vozového parku a také jedna větší investice, která byla řešena přímým nákupem a to z vlastních zdrojů společnosti. Jednalo se o nákup jeřábu. Mezi realizované investice do hmotného majetku patří nákup 3 nových osobních vozidel, sloužících stavbyvedoucím společnosti, nákup 2 starších nákladních vozidel a 1 dodávkového vozidla. Ke konci roku 2015 hmotný majetek společnosti, konkrétně vozový park, tvořilo 12 dodávek, 7 nákladních vozidel, 7 osobních vozidel, 3 bagry, 2 vysokozdvizné vozíky a 1 jeřáb. Společnost využívá především své vybavení a stroje a jen v případě potřeby si propůjčuje dodatečnou stavební techniku, jakožto pracovní plošiny, či teleskopické manipulátory. Většina vybavení ve vlastnictví společnosti je pořízena přímým nákupem. Jedná se například o velké množství kontejnerů, v nichž jsou umístěny míchačky, sbíječky, elektrocentrály, vibrační pěchy aj. Další techniku tvoří vakuovací zařízení na beton, stavební výtahy Geda nebo hydraulická ohýbačka plechu, sloužící ke klempířským službám společnosti. Mezi budovy společnosti patří kancelářské prostory, klempířská dílna a 2 hangáry, sloužící jako skladovací prostory, zastřešující pracovní materiál potřebný k výkonu stavebních prací a především lešenářské konstrukce. Došlo také k vyřazení 1 dodávkového vozidla, které posloužilo sboru dobrovolných hasičů při nácviku krizové situace, vyproštění osoby z hořícího vozu.

#### **4.1.2 Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje patří např. licence, patenty, know-how, technologie, ochranná známka a značka. Společnost ABC nevlastní žádný nehmotný majetek uveden v rozvaze. Těží ovšem z dobré pověsti a tradice, jež jim zajišťuje velmi pozitivní reference. Společnost ABC se prezentuje logem, které nese název majitele a zároveň zakladatele.

### 4.1.3 Lidské zdroje

Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem k úspěchu společnosti, jelikož takový zaměstnanec jsou velkou a významnou investicí a firma si je snaží za každou cenu udržet. Společnost ABC provádí v rámci rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců různá školení a vzdělávací kurzy, které se konají v průběhu celého roku a to v závislosti na náplni vykonávané práce. Celkové osobní náklady za rok 2014 činili necelých 10 mil. Kč.<sup>9</sup>

**Personální obsazení společnosti v provozu zahrnuje** jednatele firmy, obchodně – technického poradce, 4 stavbyvedoucí vč. autorizace pro pozemní stavby, 4 techniky staveb, 2 přípravní/rozpočtáře staveb, 1 manažera kvality ISO/správce areálu a ekonoma.

**Personální obsazení společnosti ve výrobě zahrnuje** 23 fasádních a zednických čet, 3 čtyř obkladačů, 3 čtyř klempířů, 2 čtyř lešenářů, 1 čet izolátorů, bagristy, jeřábíky, řidiče nákladních a dodávkových vozidel, skladníka.

### 4.1.4 Finanční zdroje

Finanční zdroje tvoří kapitál vlastní a cizí, jehož struktura v rámci celkového kapitálu společnosti má vliv na stabilitu firmy. Základní kapitál při založení společnosti v roce 1996 činil 200 000 tis. Kč. Ke konci roku 2014 činil vlastní kapitál společnosti 31, 7 mil Kč., což naznačuje, že společnost za dobu působení na trhu hospodaří s finančními zdroji svědomitě a odpovědně. Firma ke konci roku 2014 nevyužívala cizích zdrojů, jakožto bankovní úvěry, finanční výpomoci, či leasing. V rámci dodavatelsko – odběratelských vztahů využívá společnost obchodních úvěrů. Finanční analýza je zpracována v kapitole 4.5.

## 4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Odvětví stavebnictví zahrnuje nepřeberné množství podnikatelských subjektů, jež se částečně odlišují zaměřením na svoji konkrétní činnost, kterou vykonávají. Subjekty v tomto odvětví mezi sebou soupeří a tím vytvářejí konkurenční prostředí, které má vliv na postavení a úspěšnost těchto podniků.

Pro analýzu konkurenčního prostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Faktory, které model tvoří, jsou síla odběratelů, síla dodavatelů, míra rivality odvětví, hrozba substitutů a hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví.

---

<sup>9</sup> Informace z výroční zprávy společnosti



Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví.

#### **4.2.1 Ohrožení ze strany nových potencionálních konkurentů**

Za roky působení na trhu si firma ABC dokázala vybudovat velmi dobré jméno. O tom svědčí i fakt, že dochází k nárůstu investic a zakázek jak z neveřejného, tak veřejného sektoru. Společnosti má zároveň možnost investovat do rozsáhlejších staveb a tím získává výhodu právě před nově vstupujícími konkurenty do odvětví. Zároveň není vstup do tohoto odvětví příliš jednoduchý, jelikož konkurentů v tomto odvětví je již mnoho. Další překážkou pro nově vstupující firmy, může být také ne tak dokonalá informovanost a neznalost daného trhu. A díky finanční náročnosti na pořízení aktiv, při vstupu do odvětví, mohou nově vstupující firmy tyto bariéry odradit. Mezi hlavní bariéry vstupu patří:

##### **1) Úspory z rozsahu**

Zavedená společnost má možnost zajistit levnější dopravu, stavební techniku popřípadě stavební materiál, který může nakoupit za zvýhodněné ceny. Právě při odběru stavebního materiálu ve větším množství může získat množstevní slevy a tím dosáhne výhody před novými konkurenty. Úspory z rozsahu tvoří značnou bariéru vstupu do odvětví.

##### **2) Kapitálová náročnost**

Společnost ABC není vázána placením bankovních úvěrů, či leasingu. Veškerý její stávající majetek je ve vlastnictví společnosti a nový je nakupován výhradně vlastními zdroji. Nově vstupující firmy by museli vynaložit na nákup vybavení a zařízení velké finanční prostředky. Zároveň nemají zaručeno, že by byli schopny splatit vynaložené prostředky, jelikož konkurentů v odvětví je již mnoho a nemusí sehnat dostatečný počet zakázek. Kapitálová náročnost tvoří značnou bariéru vstupu do odvětví.

##### **3) Postavení společnosti**

V odvětví stavebnictví existuje mnoho společností, které si vybudovali za dobu působení na trhu dobré postavení. Za toto postavení může především kvalita odvedené práce, cena za odvedenou práci, dodržení termínů, množství věrných zákazníků, množství reklamací

aj., které vytváří dobré jméno společnosti. Postavení společnosti tvoří značnou bariéru vstupu do odvětví.

#### **4) Loajalita zákazníka**

V případě přechodu zákazníka k jinému dodavateli, může dojít k vzniku dodatečných nákladů. Náklady jsou spojeny s ukončením předešlého vztahu a vznikem nového. Jejich výše se může například odvíjet podle dokončené fáze výstavby, období ukončení spolupráce atd. Loajalita zákazníka tvoří značnou bariéru vstupu do odvětví.

#### **5) Využití distribučních kanálů**

Pro nové konkurenty je finančně i časově náročné jak hledání, tak následné získání potencionálních zákazníků, jestliže nemají tradici, či vybudované jméno. Často se proto tyto nové společnosti snaží využívat distribučních kanálů, jakožto třeba billboardů nebo internetu. Využití distribučních kanálů netvoří značnou bariéru při vstupu do odvětví.

#### **6) Legislativa**

Českou legislativu stavebnictví upravuje hlavně Stavební zákon (č.183/2006 Sb.), kde je uveden například § 103 - 157 Stavební řád, dále upravující paragrafy týkající se staveb, terénních úprav, stavebního dozoru, povinností a odpovědností osob při přípravě a provádění osob aj. Dále legislativa zahrnuje právní předpisy o bezpečnosti práce, související stavební právní předpisy a prováděcí vyhlášky ke stavebnímu zákonu. Legislativa netvoří značnou bariéru při vstupu do odvětví (Stavebnistandardy, 2010).

Ze strany nových potencionálních konkurentů dle uvedených bariér vybraná stavební společnost ABC příliš ohrožena není.

#### **4.2.2 Ohrožení ze strany dodavatelů**

Stavební společnost ABC má několik dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny rámcové smlouvy, kdy je velikost dodávky a její cena řešena smluvně. Poněvadž se jedná o velké odběry, tak se dodavatelé snaží vyjít firmě vstříc, jak cenově, časově tak objemově vzhledem k daným zakázkám. Objednávky jsou vytvářeny v písemné formě a to nejčastěji

prostřednictvím e-mailu. Další menší dodávky společnosti jsou tvořeny jednotlivými nákupy samotnými zaměstnanci u vybraných dodavatelů, a to v případě chybějící či nedostatečné zásoby materiálu, či pracovních prostředků. Mezi hlavní dodavatele společnosti ABC patří především Stavebniny Janík, následně Stavebniny DEK, Intoza s. r. o., Kapstop s. r. o., Český Caparol s. r. o., Marušik Holz s. r. o., AXA Truck a. s. aj. Mezi hlavní subdodavatele patří především VODA-PLYN-TOPENÍ Pospěch & Szczurek, ELINSTAL PD, s. r. o. aj. S ohledem na stávající vazby mezi společností ABC a dodavateli, nelze předpokládat, že by došlo k změně těchto dodavatelů. Tlak ze strany dodavatelů hrozí jenom částečně, především díky možnosti ovlivnit velikost, či cenu odběru. Jejich vyjednávací síla je spíše silná.

#### **4.2.3 Ohrožení ze strany odběratelů**

Odběratelé jsou tvořeni veškerými zadavateli stavebních zakázek. V případě, že se jedná o výstavbu, či rekonstrukci rodinných domů, jsou odběrateli jednotliví zákazníci. Tyto odběratele zajímá především kvalita, cena a rychlost odvedené práce právě ve srovnání s konkurencí. Společnost ABC, je držitelem řady certifikátu, což k jinému dopomáhá ke zviditelnění jejího dobrého jména, které si za období činnosti vybudovala. Díky spolehlivosti se může firma těšit dobrým referencím od odběratelů a nemá potřebu se obávat o budoucí zakázky. I přes krizi ve stavebnictví, která se prohlubovala od roku 2008, kdy došlo ke konjunktuře v tomto odvětví, byla společnost schopna si zajistit dostatek zakázek. Vyjednávací síla odběratelů je spíše silná.

#### **4.2.4 Ohrožení ze stran substitučních produktů**

Odvětví stavebnictví se odlišuje tím, že každá zakázka je specifická dle požadavků zákazníka a také dle dostupných možností realizace projektu. Na trhu stavebnictví existují substituční výrobky, které by mohly nahradit výstavbu budov klasickým materiálem a způsobem.

Dřevostavba je jedním ze substitučních výrobků, který dokáže nahradit klasickou výstavbu. Výhodou je nižší cena výstavby dřevostavby. Nevýhodou může být působení vlivů vody, vlhkosti či napadení dřevomorkou. Dalším ze substitučních výrobků je houseboat. Výhodou houseboatu je možnost jeho přemístění. Nevýhodou může být potřeba průkazu nebo technických kontrol. Mezi další substituční výrobky můžeme zařadit obytný přívěs, nebo mobilhome. Tyto typy obydlí mají taktéž výhodu v jejich možném přemístění, či nízkých nákladech na pořízení. Náklady na údržbu mohou být nevýhodou těchto substitučních

výrobků. Riziko nahrazení těmito substituty je zanedbatelné. Z tohoto hlediska, společnost nemusí mít obavy, týkající se ohrožení ze strany substitučních produktů. Tlak ze strany substitučních produktů je tak spíše slabý.

#### 4.2.5 Ohrožení ze strany stávající konkurence

Stávající konkurence v odvětví stavebnictví zahrnuje v Moravskoslezském kraji, resp., Hlučínsku řadu společností. Velkou roli zde hraje především různorodost a kvalita nabízených služeb. Je tedy jakýmsi trendem postupně zvyšovat rozsah nabízených prací a tím oslovit možné potencionální klienty a zároveň zvýšit svoji konkurenceschopnost. Vybraná společnost těží především z dobrého jména a referencí od stávajících klientů, což jim napomáhá při získávání nových zakázek, především v soukromém sektoru. Co se týče realizace staveb ve veřejném sektoru, tady může nastat ohrožení stávající konkurencí, a to především kvůli jejich lepší flexibilitě, vybavenosti, dostupných finančních, lidských, technologických zdrojů aj. Z hlediska marketingu, může být strategie každé firmy odlišná. Někdo spoléhá na reklamu v médiích, orientaci jen na jedno konkrétní odvětví, orientaci jen na jednu konkrétní oblast působení aj. Na trhu stavebnictví nefiguruje žádná dominantní firma, která by udávala cenovou politiku. Existuje částečná možnost ohrožení ze strany stávající konkurence, ne však taková, které by bylo potřeba se obávat. Podrobná analýza konkurence je v následující kapitole 4.3.

### 4.3 Analýza konkurence

Konkurence je tvořena společnostmi, jejichž nabídka je stejná, či podobná. Vybraní konkurenti společnosti ABC jsou uvedeni dále, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Základní informace o společnosti ABC a jejich konkurentech

Název společnosti	Datum založení	Hlavní odvětví působnosti
ABC	1994 FO, 2006 PO	Revitalizace a rekonstrukce budov
Ricka s. r. o.	1992 PO	Stavební práce v oblasti občanské a bytové výstavby
Dobré Stavby s. r. o.	1999 PO	Výstavba a rekonstrukce bytových a panelových domů

Slezské Stavby Opava s. r. o.	1993 PO	Bytová, občanská a průmyslová výstavba
-------------------------------	---------	--

**Zdroj:** vlastní zpracování dle webových stránek společností (2016)

Tab. 4.2 Certifikáty vlastněny vybranými společnostmi

<b>Certifikát / Název společnosti</b>	<b>ABC</b>	<b>Ricka s. r. o.</b>	<b>Dobré Stavby s. r. o.</b>	<b>Slezské Stavby Opava s. r. o.</b>
ČSN EN ISO 14001	Ano	Ne	Ano	Ano
ČSN EN ISO 9001	Ano	Ano	Ano	Ano
ČSN OHSAS 18001	Ano	Ne	Ano	Ano
Zelená úsporám	Ano	Ano	Ne	Ne
Počet ostatních uvedených certifikátů	13	9	17	1
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle webových stránek společností (2016)

Kromě společnosti Ricka s. r. o.<sup>10</sup> vlastní veškeré firmy uvedené v Tab. 4.2 vybrané certifikáty ISO. Dobré Stavby s. r. o. vlastní dále 17 ostatních certifikátů, celkový počet vlastněných certifikátů je 20. Společnost ABC zaujímá druhou pozici s celkovým počtem 17 certifikátů, ale vůči firmě Dobré Stavby s. r. o. vlastní navíc certifikát Zelená úsporám, což ji může dávat určitou výhodu, jelikož při realizaci projektů podporovaných programem Zelená úsporám, mohou odběratelé využít pouze služeb podnikatelských subjektů vlastníci tento certifikát.

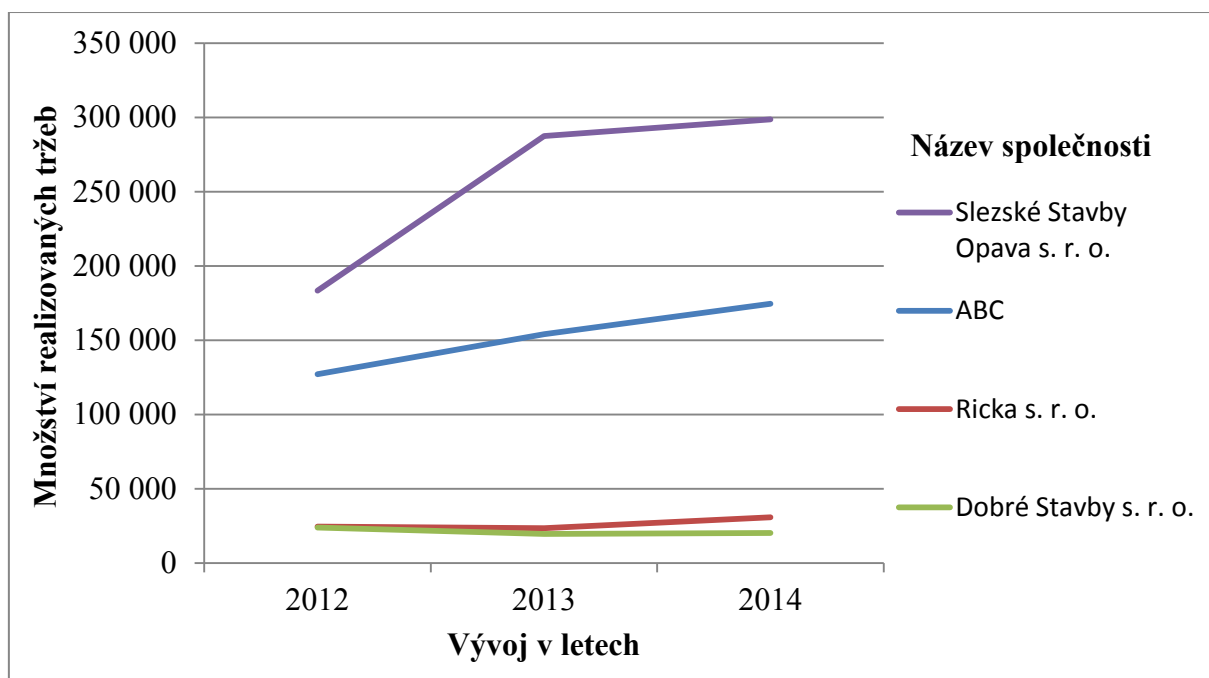
Tab. 4.3 Vývoj tržeb vybraných společností (v tis. Kč)

<b>Název společnosti / Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ABC	127 037	154 039	174 572
Ricka s. r. o.	24 505	23 356	30 677
Dobré Stavby s. r. o.	23 816	19 506	20 198
Slezské Stavby Opava s. r. o.	183 419	287 417	298 787

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

<sup>10</sup> Je možné, že společnost tyto certifikáty vlastní, ale nejsou uvedeny na stránkách společnosti. Bylo vycházeno z informací o certifikátech, jež jsou zmíněny na webových stránkách společnosti.

Graf 4.1 Vývoj tržeb vybraných společností (v tis. Kč)



**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

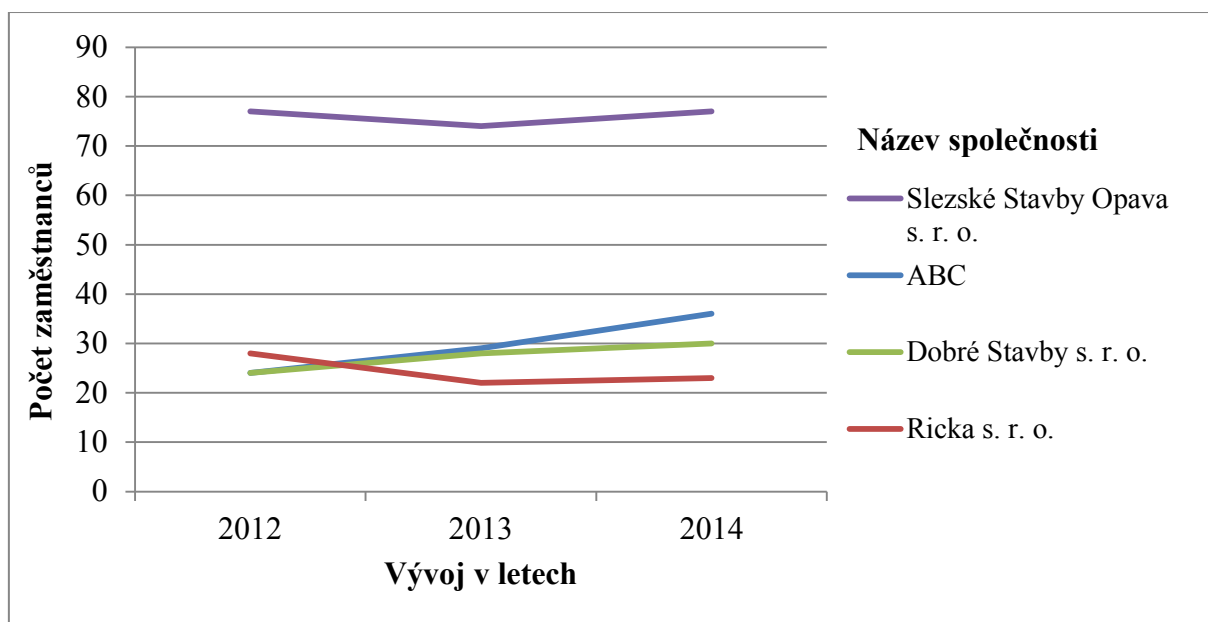
Dle tabulky 4.3 a grafu 4.1 je zřejmé, že největších tržeb ve srovnání dosahuje společnost Slezské Stavby Opava s. r. o., kdy v roce 2013 došlo k jejich enormnímu nárůstu vůči konkurenci. Vývoj tržeb společnosti ABC dosahuje ve srovnaném období pozitivního a stabilního růstu. Objem tržeb zbylých dvou společností má ve sledovaném období proměnlivý vývoj, kdy v roce 2012 došlo k růstu, v roce 2013 k poklesu a v roce 2014 došlo opět k růstu tržeb.

Tab. 4.4 Vývoj počtu zaměstnanců vybraných společností

Název společnosti / Rok	2012	2013	2014
ABC	24	29	36
Ricka s. r. o.	28	22	23
Dobré Stavby s. r. o.	24	28	30
Slezské Stavby Opava s. r. o.	77	74	77

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Graf 4.2 Vývoj zaměstnanců vybraných společností



**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

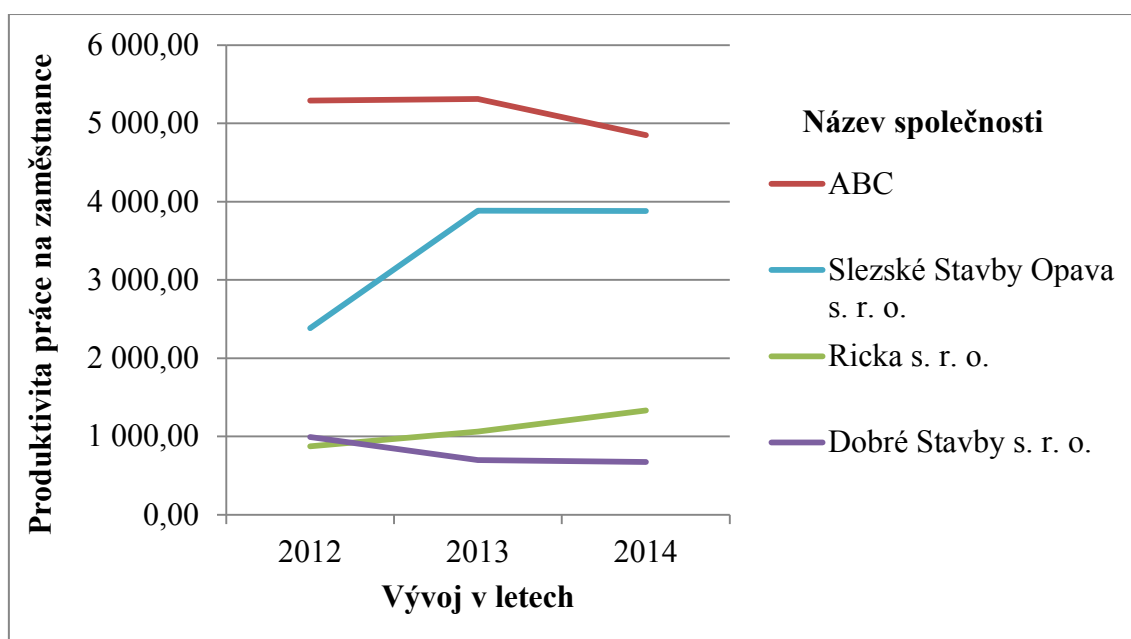
Největšího počtu zaměstnanců dle tabulky 4.4 a grafu 4.2 dosahuje společnost Slezské Stavby Opava s. r. o. a nejmenšího naopak Ricka s. r. o. Společnosti ABC a Dobré stavby s. r. o. dosahují pozitivního a stabilního růstu počtu zaměstnanců. V následující tabulce 4.5 a grafu 4.3 je znázorněn vývoj ukazatele produktivity práce, který porovnává tržby na 1 zaměstnance.

Tab. 4.5 Vývoj produktivity práce (v tis. Kč)

Název společnosti / Rok	2012	2013	2014
ABC	5 293,21	5 311,69	4 849,22
Ricka s. r. o.	875,18	1 061,64	1 333,78
Dobré Stavby s. r. o.	992,33	696,64	673,27
Slezské Stavby Opava s. r. o.	2 382,06	3 884,01	3 880,35

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Graf 4.3 Vývoj produktivity práce vybraných společností



**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Společnost ABC dosáhla při porovnání s konkurencí nejvyšších hodnot tržeb na 1 zaměstnance, i když v roce 2014 nastal pokles tohoto ukazatele. Ve sledovaném období, viz Tab. 4.5 a došlo k růstu u společnosti Ricka s. r. o. a naopak k poklesu u společnosti Dobré stavby s. r. o. Proměnlivost dosažených hodnot u tohoto ukazatele má firma Slezské Stavby Opava s. r. o. Ve srovnání s konkurencí hovoří vývoj a hodnota ukazatele ve prospěch společnosti ABC.

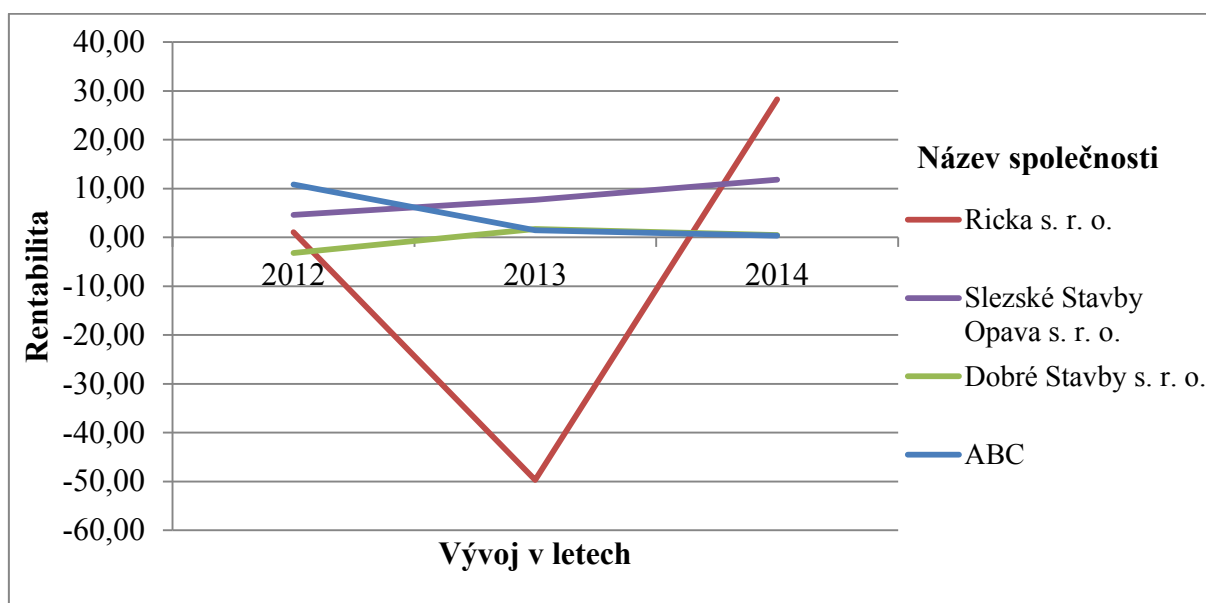
Tab. 4.6 Vývoj rentability aktiv vybraných společností v %

Název společnosti	2012	2013	2014
ABC	10,85	1,45	0,33
Ricka s. r. o.	1,05	-49,68	28,31
Dobré Stavby s. r. o.	-3,20	1,70	0,47
Slezské Stavby Opava s. r. o.	4,60	7,70	11,79

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností



Graf 4.4 Vývoj rentability aktiv vybraných společností



**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Dle tabulky 4.6 a grafu 4.4 dosáhla rentabilita aktiv ve srovnání s konkurencí nejpříznivějšího vývoje v meziročním srovnání 2013 a 2014 u společnosti Ricka s. r. o., kde byl tento růst zapříčiněn především velkým růstem EBITu<sup>11</sup>. Největšího poklesu a zároveň nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel u firmy ABC, kde byl pokles zapříčiněn velkým poklesem EBITu.

Včetně uvedených konkurentů společnosti ABC, se na trhu nachází i další neuvedené konkurenční společnosti, mezi něž patří například MV Stavby Vjačka s. r. o., Stavební práce Sněhota s. r. o., Stavitelství Vilasek s. r. o., aj.

#### 4.4 Analýza BCG

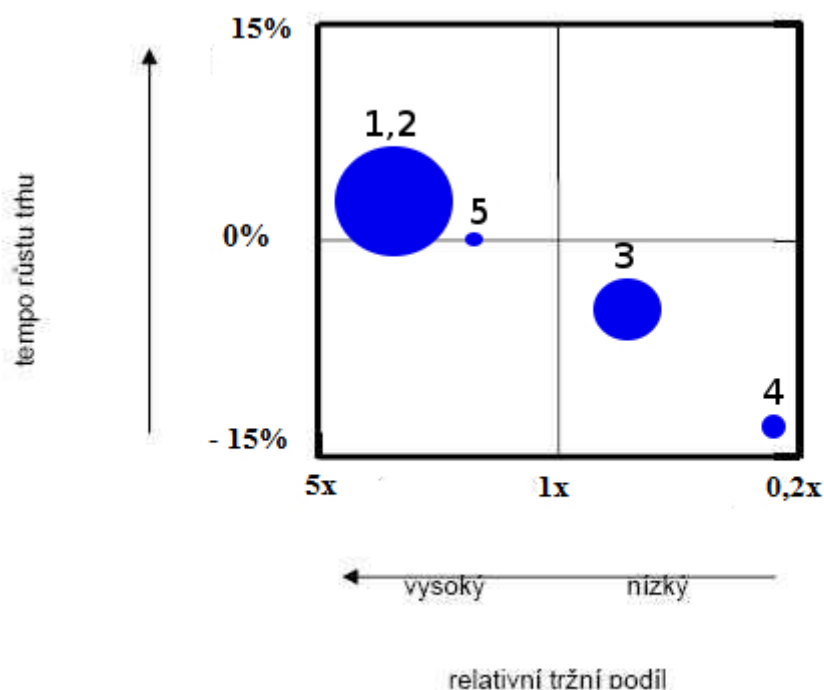
Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, respektive produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta 2006, s. 86).

BCG<sup>12</sup> analýza konkrétně napomáhá, při posouzení výhodnosti realizovaných jednotlivých projektů a následně také při návržení vhodného portfolia, které firmě zajistí v dané míře optimální rozvoj a růst výnosnosti. Vyhodnocení analýzy pomůže firmě určit podnikatelské aktivity pro ni přínosné a zároveň aktivity, ve kterých by neměla raději pokračovat.

<sup>11</sup> Earnings before interest and taxes

<sup>12</sup> Boston Consulting Group

Obrázek č. 4.1 BCG matice



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ve výše uvedené matici jsou zastoupeny jednotlivé aktivity společnosti, které se nacházejí v tzv. „bublinách“. Jejich velikost vyplývá z procentního výnosu dané aktivity v rámci společnosti za rok 2014 a vybrané aktivity jsou zastoupeny čísly od jedné do pěti.

1. Revitalizace panelových a rodinných domů
2. Rekonstrukce a sanace budov
3. Výstavba rodinných domů na klíč
4. Dodávka a instalace tepelných čerpadel
5. Ostatní poskytované služby (pronajímání stavebních strojů a jiné)

Tempo růstu trhu ve srovnání v letech 2013 a 2014 dosáhlo v oboru stavebnictví, do kterého jsou zahrnuty první dvě aktivity společnosti 2,3% (Kurzy, 2016). U výstavby rodinných domů došlo k poklesu o 5,4%, oproti roku předchozímu (MMR, 2015). Aktivita týkající se dodávek a instalace tepelných čerpadel taktéž zaznamenala pokles, a to o 11,3% (Tzb-info, 2015). Ostatní poskytované služby tvořené především pronajímáním stavebních strojů jsou v matici znázorněny jakožto stabilní ukazatel, jelikož konkrétní data týkající se tempa růstu trhu k této aktivitě nejsou dostupná.

Z matice vyplývá, že vybraná stavební společnost nejvíce profituje z revitalizace panelových a rodinných domů, která, co do počtu vyhotovených zakázek se týče, má stále rostoucí tendenci a v roce 2014 činila tato kategorie z portfolia společnosti 63,22%. Revitalizace panelových a rodinných domů se tak nachází v kvadrantu Hvězdy. Rekonstrukce a sanace budov společnosti pokryla v roce 2014 13,83% a její vývoj v posledních letech zaujímá stabilní místo v rámci vyhotovených zakázek společnosti a nachází se také v kvadrantu Hvězd. Výstavba rodinných domů má stabilní, či dokonce mírně rostoucí trend a v portfoliu společnosti tvoří 21,23%. Kvůli poklesu vývoje tohoto trhu, se nachází v kvadrantu Psi. Čtvrtým typem podnikových aktivit je od roku 2013 dodávka a instalace tepelných čerpadel. V tomto odvětví začala společnost podnikat nedávno, tudíž zakázky zde pokrývají jen malou část realizace z celkového portfolia. Tvoří 1,66% a nachází se v kvadrantu Psi, především kvůli poklesu vývoje tohoto trhu. Poslední typ zakázek tvoří ostatní poskytované služby, kterými jsou pronajímání stavební techniky a jiné. Jejich podíl v roce 2014 tvořil 0,06%. Ostatní poskytované služby dosahují v posledních letech stabilních hodnot, hlavně kvůli rozšiřování a inovacím ve vybavení společnosti. Jedná se spíše pouze o doplňkovou službu firmy. Nachází se tak na pomezí kvadrantu Hvězd a Dojných krav.

#### 4.5 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy bylo provedeno srovnání společnosti ABC a jejich největších konkurentů v odvětví stavebnictví. Data a informace pro finanční propočty byly čerpány z výročních zpráv společností a jsou zaneseny v následujících tabulkách a grafech.

Uvedené tabulky, viz Tab. 4.7 – 4.10, zobrazují základní položky rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow společnosti ABC a jejich konkurentů, sloužící jako podklad pro výpočet základních finančních ukazatelů.

Tab. 4.7 Údaje firmy ABC v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby	127 037	154 039	174 572
Aktiva celkem	39 391	44 052	50 052
Dlouhodobý majetek	11 647	15 896	16 351
Oběžná aktiva	27 490	27 978	33 419
Zásoby	812	1 434	7 352
Dlouhodobé pohledávky	0	0	976
Krátkodobé pohledávky	16 043	10 736	20 318
Vlastní kapitál	30 813	31 537	31 733

Cizí zdroje	8 578	12 515	12 516
Dlouhodobé závazky	140	320	338
Krátkodobé závazky	8 438	12 029	17 916
Výkony	126 767	154 039	174 307
EBIT	4 272	640	164
Cash flow	10635	15808	4773

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti ABC

Z následující tabulky je možno vidět, že téměř veškeré základní vybrané položky mají tendenci růstu, vyjímá EBITu, který má tendenci poklesu. Největší růst tvoří změna krátkodobých pohledávek, kdy v roce 2014, došlo k nárůstu o 47,16% oproti minulému období. Největší pokles tvoří EBIT, kdy v roce 2013 došlo k velmi výraznému poklesu oproti roku 2012 a následně znova v roce 2014 došlo k dalšímu razantnímu poklesu oproti období minulému. Možnou příčinou poklesu by mohla být nově vznikající akciová společnost ABC Development a. s., která byla zafinancována dostupnými zdroji společnosti ABC s. r. o.

Tab. 4.8 Údaje firmy Ricka s. r. o. v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby	24 505	23 356	30 677
Aktiva celkem	9 625	6 660	9 911
Dlouhodobý majetek	3 107	2 982	2 737
Oběžná aktiva	6 469	3 620	7 116
Zásoby	1 191	344	352
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 031	1 729	4 899
Vlastní kapitál	8 017	4 708	7 514
Cizí zdroje	1 608	1 940	2 382
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 608	1 940	2 382
Výkony	24 505	23 356	30 677
EBIT	101	-3 309	2 806
Cash flow	x	x	x

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Ricka s. r. o.

Tab. 4.9 Údaje firmy Dobré Stavby s. r. o. v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby	23 816	19 506	20 198
Aktiva celkem	4 028	3 058	3 849
Dlouhodobý majetek	556	933	661

Oběžná aktiva	3 411	2 076	3 158
Zásoby	0	0	467
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 497	1 685	2 190
Vlastní kapitál	528	565	570
Cizí zdroje	3 500	2 493	3 279
Dlouhodobé závazky	27	44	89
Krátkodobé závazky	1 718	1 020	1 254
Výkony	23 816	19 506	20 198
EBIT	-129	52	18
Cash flow	x	x	x

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Dobré Stavby s. r. o.

Tab. 4.10 Údaje firmy Slezské Stavby Opava s. r. o. v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby	183 419	287 417	298 787
Aktiva celkem	97 538	160 613	161 860
Dlouhodobý majetek	48 851	47 960	46 729
Oběžná aktiva	48 292	112 254	114 781
Zásoby	85	38	2 045
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	30 606	34 901	58 250
Vlastní kapitál	66 453	76 335	91 623
Cizí zdroje	30 896	83 968	70 236
Dlouhodobé závazky	66	56	66
Krátkodobé závazky	30 830	83 908	69 953
Výkony	183 419	287 410	295 766
EBIT	4 491	12 365	19 088
Cash flow	17 601	77 315	54 486

**Zdroj:** vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

#### 4.5.1 Analýza rentability

Všechny uvedené ukazatele rentability společnosti ABC v tabulce 4.11 se snižují, což ukazuje, že nedostatečně zhodnocuje a také nedostatečně využívá vložený kapitál do společnosti, jelikož je žádoucí, aby docházelo k růstu těchto ukazatelů. Tento pokles je příliš velký a společnost by měla provést nápravné kroky k zvýšení jejich rentability. V porovnání s ostatními podniky (Tab. 4.12 – Tab. 4.14) v roce 2014 dosáhla rentabilita tržeb nejnížší hodnoty společně s firmou Dobré Stavby s. r. o., rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv dosáhla nejnížších hodnot mezi všemi srovnávanými podniky. Uvedené hodnoty jsou v %.

Tab. 4.11 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti ABC

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100	3,36	0,42	0,09
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100	13,86	2,03	0,52
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100	10,85	1,45	0,33

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.12 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti Ricka s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100	0,41	-14,17	9,15
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100	1,26	-70,28	37,34
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100	1,05	-49,68	28,31

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.13 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti Dobré Stavby s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100	-0,54	0,27	0,09
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100	-24,43	9,20	3,16
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100	-3,20	1,70	0,47

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.14 Srovnání vývoje ukazatelů rentability společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100	2,45	4,30	6,39
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100	6,76	16,20	20,83
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100	4,60	7,70	11,79

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.2 Analýza aktivity

Žádoucí je, aby docházelo ke snížení doby obratu zásob a zároveň ke zvýšení obratu zásob. Ale jelikož je odvětví stavebnictví velmi specifické, hlavně tím, že se jedná částečně o sezonní práce, tak se zásoby materiálu nakupují podle aktuální výše připravovaných, popř. rozpracovaných zakázek. Společnost ABC vlastní skladovací prostory, u kterých proběhlo rozšíření a tím došlo taktéž k růstu ukazatele doby obratu zásob a poklesu ukazatele obratu zásob, viz Tab. 4.15. Společnost zásoby drží hlavně pro případ nenadálých událostí, jakožto potřebné rezervy. Zároveň došlo k růstu doby obratu pohledávek, jejichž trend vývoje je proměnlivý. Společnost se ji snaží držet v příznivém rozsahu vzhledem k jejím aktivitám.

Taktéž došlo k nepatrnému poklesu obratu aktiv. V porovnání s ostatními podniky (Tab. 4.16 – Tab. 4.18) v roce 2014 dosahuje doba obratu zásob nejvyšší hodnoty, obrat zásob naopak nejnížší hodnoty. Doba obratu pohledávek dosahuje druhé nejnížší hodnoty a obrat aktiv dosahuje třetí nejnížší hodnoty.

Tab. 4.15 Srovnání vývoje ukazatelů aktivity společnosti ABC

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)	2,30	3,35	15,16
Obrat zásob (tržby/zásoby)	156,45	107,42	23,74
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)	45,46	25,09	43,91
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)	3,23	3,50	3,49

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.16 Srovnání vývoje ukazatelů aktivity společnosti Ricka s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)	17,50	5,30	4,13
Obrat zásob (tržby/zásoby)	20,58	67,90	87,15
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)	29,84	26,65	57,49
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)	2,55	3,51	3,10

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.17 Srovnání vývoje ukazatelů aktivity společnosti Dobré Stavby s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)	0,00	0,00	8,32
Obrat zásob (tržby/zásoby)	0,00	0,00	43,25
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)	22,63	31,10	39,03
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)	5,91	6,38	5,25

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.18 Srovnání vývoje ukazatelů aktivity společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)	0,17	0,05	2,46
Obrat zásob (tržby/zásoby)	2 157,87	7 563,61	146,11
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)	60,07	43,71	70,18
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)	1,88	1,79	1,85

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.3 Analýza zadluženosti

V tabulce 4.19 naznačují ukazatelé analýzy zadluženosti, že společnost ABC využívá k financování celkových aktiv k roku 2014 z 25 % cizí kapitál. Ukazatel celkové zadluženosti má proměnlivý vývoj a jeho hodnoty jsou stabilní. Zadluženost vlastního kapitálu naznačuje, že podnik preferuje vlastní zdroje financování a vývoj daného ukazatele dosahuje stabilních hodnot. Posledním ukazatelem je finanční páka a její hodnota naznačuje obdobně, jak předchozí ukazatel, že v podniku je zapojeno více vlastního kapitálu. Tato hodnota mírně roste, což naznačuje pomalé vyrovňování cizími zdroji. V porovnání s ostatními podniky (Tab. 4.20 – Tab. 4.22) v roce 2014 se celková zadluženost drží ve stabilní výši a je druhá nejnižší. Zadluženost vlastního kapitálu je opět taktéž, jakožto ukazatel financí páky druhá nejnižší.

Tab. 4.19 Srovnání vývoje ukazatelů zadluženosti společnosti ABC

Rok	2012	2013	2014
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)	1,28	1,40	1,58
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)	0,22	0,28	0,25
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)	0,28	0,40	0,39

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.20 Srovnání vývoje ukazatelů zadluženosti společnosti Ricka s. r. o.

Rok	2012	2013	2014
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)	1,20	1,41	1,32
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)	0,17	0,29	0,24
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)	0,20	0,41	0,32

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.21 Srovnání vývoje ukazatelů zadluženosti společnosti Dobré Stavby s. r. o.

Rok	2012	2013	2014
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)	7,63	5,41	6,75
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)	0,87	0,82	0,85
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)	6,63	4,41	5,75

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.22 Srovnání vývoje ukazatelů zadluženosti společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

Rok	2012	2013	2014
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)	1,47	2,10	1,77



Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)	0,32	0,52	0,43
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)	0,46	1,10	0,77

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4.5.4 Analýza likvidity

Doporučená hodnota ukazatelů likvidity se pohybuje pro:

- Běžnou likviditu v rozmezí 1,5 – 2,5
- Pohotovou likviditu v rozmezí 0,7 – 1, 2
- Okamžitou likviditu v rozmezí 0,2 – 0,5

Dle následující tabulky 4.23 můžeme vidět, že vývoj ukazatele běžné likvidity má žádaný vývoj a je v doporučeném rozmezí, což může být pro věřitele pozitivní, jelikož je firma věřitele schopna uspokojit, aniž by musela rozprodávat svůj majetek, či zásoby. Vývoj ukazatele pohotové likvidity má žádaný vývoj a blíží se doporučeným hodnotám. Vývoj ukazatele okamžité likvidity má taktéž žádaný vývoj a je v doporučeném rozmezí. Provedená analýza likvidity tak poukazuje na trvalou platební schopnost společnosti. V porovnání s ostatními podniky (Tab. 4.24 – Tab. 4.26) v roce 2014 dosahuje běžná likvidita druhé nejnížší hodnoty, pohotová likvidita nejnížší hodnoty a okamžitá likvidita dosahuje taktéž nejnížší hodnoty.

Tab. 4.23 Srovnání vývoje ukazatelů likvidity společnosti ABC

Rok	2012	2013	2014
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	3,26	2,33	1,87
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	3,16	2,21	1,45
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)	1,26	1,31	0,27

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.24 Srovnání vývoje ukazatelů likvidity společnosti Ricka s. r. o.

Rok	2012	2013	2014
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	4,02	1,87	2,99
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	3,28	1,69	2,84
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)	2,02	0,80	0,78

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.25 Srovnání vývoje ukazatelů likvidity společnosti Dobré Stavby s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	1,99	2,04	2,52
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	1,99	2,04	2,15
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)	1,11	0,38	0,40

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tab. 4.26 Srovnání vývoje ukazatelů likvidity společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	1,57	1,34	1,64
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	1,56	1,34	1,61
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)	0,57	0,92	0,78

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4.6 SPACE analýza

Cílem této analýzy je zhodnotit vnitřní prostředí a vnější prostředí podniku. Vnitřní prostředí je tvořeno dvěma kritérii, a to konkurenční výhodou a finanční silou. Vnější prostředí je pak tvořeno stabilitou prostředí a přitažlivostí odvětví. Analýza hodnotí tyto prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

### 4.6.1 Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

#### Doba fungování na trhu

Doba fungování společnosti na trhu by měla být zásadním faktorem, který by mohl ovlivnit konkurenceschopnost podniku, jelikož déle působící společnosti měly více času a prostoru k upevnění a získání výhodnější pozice na trhu. Společnost ABC na trhu působí od roku 1994 jako FO a od roku 2006 jako PO. Ve srovnání s ostatními konkurenty, by se dalo říct, že se jedná o poměrně novou firmu na stavebním trhu. Nejdéle působící firmou na trhu, jakožto PO ve srovnání všech konkurentů je Ricka s. r. o., která byla založena v roce 1992. Následuje společnost Slezské stavby Opava s. r. o., která byla založena v roce 1993. Třetí v pořadí je společnost Dobré Stavby s. r. o., jež byla založena v roce 1999. Nejnovější společností mezi srovnávanými je firma ABC, ta byla založena v roce 2006.

### **Vlastněné certifikáty**

Vlastněné certifikáty jsou důležitou součástí při hodnocení kvality a konkurenceschopnosti podniku. Ve srovnání počtu vlastněných certifikátů dopadla nejlépe společnost Dobré Stavby s. r. o. s 20 certifikáty. Firma ABC se umístila druhá s celkovým počtem 17 certifikátů, ale vůči firmě Dobré Stavby s. r. o. má výhodu ve vlastnění certifikátu Zelená úsporám. Ricka s. r. o. sice vlastní 11 certifikátů, ale vůči konkurenci ji chybí dva zásadní certifikáty, a to ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001. Slezské Stavby Opava s. r. o. vlastní 4 certifikáty a ve srovnání se umístili poslední, ale vůči firmě Ricka s. r. o. vlastní veškeré certifikáty ISO.

### **Produktivita práce (v tis. Kč)**

Produktivita práce porovnává hodnotu tržeb dosaženou na jednoho zaměstnance. Nejlepší hodnoty dosáhla za rok 2014 společnost ABC, kdy její produktivita práce dosáhla hodnoty 4 849,22. Druhé se umístily Slezské Stavby Opava s. r. o. s hodnotou 3 800,35. Firma Ricka s. r. o. se s tržbami na zaměstnance v hodnotě 1 333,78 umístila třetí. Poslední jsou Dobré Stavby s. r. o., u které tržby na zaměstnance dosáhly hodnoty 673,27.

### **Počet zaměstnanců**

Vývoj počtu zaměstnanců může vypovídat o růstu, popřípadě úpadku společnosti. Pokud společnost roste, bude potřebovat více zaměstnanců, aby byla schopna realizovat získané zakázky. Pokud dochází k úpadku, bude společnost potřebovat zaměstnanců méně. Kvůli následné regulaci nákladů a nevyužitelnosti lidských zdrojů může dojít k snížení počtu zaměstnanců. V roce 2014 měla nejvíce zaměstnanců společnost Slezské Stavby s. r. o., jejichž počet byl 77. Firma ABC se s počtem 36 zaměstnanců umístila druhá. Třetí se umístily Dobré Stavby s. r. o., jež mají 30 zaměstnanců a poslední místo zaujímá firma Ricka s. r. o. s 23 zaměstnanci.

## **4.6.2 Faktory ovlivňující finanční sílu**

### **Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv neboli ROA poměruje EBIT s celkovými aktivy a hodnotí, jak je podnik výnosný. Trend ukazatele ROA je rostoucí. ROA společnosti ABC je 0,33% a ve sledovaném období došlo k jeho poklesu. Ricka s. r. o. dosahuje rentability aktiv 28,31%.

Dobré Stavby s. r. o. 0,47% a Slezské Stavby Opava s. r. o. mají rentabilitu aktiv 11,79%. Společnost ABC by se měla pokusit zvrátit klesající vývoj tohoto ukazatele a zvýšit tak možnou rentabilitu. Pokles tohoto ukazatele je zapříčiněn poklesem EBITu.

### **Obrat aktiv**

Obrat aktiv zobrazuje stupeň využití majetku společnosti. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe podnik využívá aktiva. Trend ukazatele obratu aktiv je proto rostoucí.

V roce 2014 dosáhl obrat aktiv společnosti ABC hodnoty 3,49. Obrat aktiv společnost Ricka s. r. o. má hodnotu 3,10. Dobré Stavby s. r. o. dosáhly největší hodnoty, a to 5,25. Slezské Stavby Opava s. r. o. dosáhly nejnižší hodnoty, a to 1,85. Hodnota firmy ABC je druhá nejvyšší za společností Dobré Stavby s. r. o.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost poměřuje cizí kapitál s celkovými aktivy. Z hlediska věřitelů můžeme říci, že čím nižší jeho hodnota je, tím lépe. U firmy ABC dosahovala v roce 2014 hodnota tohoto ukazatele 25%. U firmy Ricka s. r. o. byla hodnota ukazatele 24%. Celková zadluženost firmy Dobré Stavby s. r. o. byla 85% a Slezské Stavby Opava s. r. o. dosáhly celkové zadluženosti 43%. Vůči konkurenci má společnost ABC výhodnou pozici a její věřitelé můžou být se situací spokojeni.

### **Běžná likvidita**

Likvidita je schopnost podniku dostat svým závazkům a vypočtené hodnoty by se měly pohybovat v doporučených mezích. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. V roce 2014 dosáhla běžná likvidita společnosti ABC hodnoty 1,87. Ricka s. r. o. dosáhla likvidity 2,99. Firma Dobré Stavby s. r. o. dosáhla likvidity 2,52. Slezské Stavby Opava s. r. o. dosáhly likvidity 1,64. Dle zjištěných hodnot je nejvíce žádoucí hodnota společnosti ABC.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,2. V roce 2014 dosáhla pohotová likvidita společnosti ABC hodnoty 1,45. Ricka s. r. o. dosáhla likvidity 2,84. Firma Dobré Stavby s. r. o. dosáhla likvidity 2,15 a Slezské Stavby Opava s. r. o. dosáhly likvidity 1,61. Pohotová likvidita veškerých porovnávaných společností je mimo doporučený rozsah.

Dle zjištěných hodnot je nejvíce žádoucí hodnota společnosti ABC, která je nejbližší doporučeným hodnotám.

#### **4.6.3 Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

##### **Bariéry vstupu do odvětví**

Výstavba, rekonstrukce či modernizace stavebních objektů zahrnuje řadu činností, které je potřeba skloubit. Společnost musí zajistit dostatek vybavení, materiálů a především kvalitních lidských zdrojů. Mezi bariéry vstupu můžeme zařadit například kapitálovou náročnost, využití distribučních kanálů, postavení společnosti na trhu, legislativní opatření. Bariéry vstupu do odvětví, tak tvoří značnou překážku.

##### **Tlak ze strany dodavatelů**

Tlak ze strany dodavatelů může společnost ABC částečně ohrozit a to především díky jejich možnosti ovlivnit velikost, či cenu odebíraného materiálu, či zboží. V odvětví stavebnictví ovšem existuje dostatečné množství dodavatelů stavebního materiálu a tudíž nemusí mít společnost ABC větší obavy týkající se ohrožení ze strany dodavatelů, i když jejich vyjednávací sílu bych ohodnotil jako spíše silnou.

##### **Tlak ze strany odběratelů**

Tlak ze strany odběratelů může společnost ABC částečně ohrozit a to především díky možnosti odběratelů vybrat si pro ně vhodnou společnost, která bude schopna realizovat jejich projekt přesně dle zadaných požadavků. Odběratele může dále hlavně ovlivnit cena a kvalita odvedené práce. Vyjednávací síla odběratelů je spíše silná a společnost by se díky potencionálním klientům měla prezentovat co nejlépe.

##### **Tlak ze strany stávající konkurence**

Tlak ze strany stávající konkurence může společnost ABC taktéž částečně ohrozit, a to především díky nižším nákladům, za které jsou konkurenti schopni realizovat danou zakázku. Další ohrožení může nastat díky odlišnosti nabízených služeb konkurenty, popřípadě možnosti konkurence rychleji realizovat zakázku.

##### **Tlak ze strany nových konkurentů**

Tlak ze strany nových potencionálních konkurentů by neměl společnost ABC nikterak ohrozit a to především díky existenci bariér vstupu do odvětví uvedených výše. Společnost ABC má vůči novým konkurentům náskok, díky znalosti trhu a dostupným zdrojům.

#### **4.6.4 Faktory ovlivňující přitažlivost odvětví**

##### **Růstový potenciál trhu**

Od roku 2008, kdy došlo ke konjunktuře ve stavebnictví, mělo toto odvětví v následujících letech tendenci poklesu. V roce 2014 došlo k růstu a to o 2,3%. Na trhu bytové výstavby, popřípadě dodávky a instalace tepelných čerpadel, které společnost ABC nabízí, došlo v roce 2014 k poklesu. Z hlediska vývoje těchto trhů, nelze posuzovat odvětví stavebnictví za příliš přitažlivé odvětví.

##### **Vývoj tržeb**

Vývoj tržeb společnosti ABC měl ve sledovaném období tendenci růstu. U konkurenční společnosti Ricka s. r. o. došlo v roce 2013 k poklesu tržeb a následně v roce 2014 k růstu, který byl větší, než dříve zmíněný pokles. U konkurenční společnosti Dobré Stavby s. r. o. došlo v roce 2013 taktéž k poklesu tržeb a následně v roce 2014 k růstu, který ovšem nebyl větší, než dříve zmíněný pokles. Společnost Slezské Stavby Opava s. r. o. dosáhla ve sledovaném období růstu tržeb. Při celkovém zhodnocení, se dá považovat vývoj tržeb za pozitivní a může zvýšit přitažlivost odvětví stavebnictví.

##### **Tržní podíl aktivit společnosti**

Největší tržní podíl v rámci realizovaných projektů společnosti tvoří trh stavebnictví, zahrnující revitalizace a rekonstrukce panelových a rodinných domů. Další kategorii tvoří výstavba rodinných domů, která má také značný tržní podíl na produkci společnosti. Instalace a dodávka tepelných čerpadel tvoří nejmenší podíl v rámci poskytovaných aktivit společnosti. Tuto aktivitu společnost poskytuje teprve krátce a díky kotlíkovým dotacím může dojít k nárůstu realizovaných zakázek. Z interních informací společnosti bylo zjištěno, že počet realizovaných zakázek měl ve všech zmíněných kategoriích za sledované období tendenci růstu. Počet realizovaných projektů stále roste a tento jev by mohl zvýšit přitažlivost odvětví.

**Složitost vstupu do odvětví**

Vstup nových konkurentů do odvětví stavebnictví není příliš obtížný. Společnost musí splňovat daná legislativní opatření a nařízení. Pokud má nově vstupující společnost zpracovanou strategii, dostatečný kapitál a dokáže zacílit a získat dostatek zákazníků, nemusí být pro ni vstup do odvětví příliš náročný.

## 5 Návrhy a doporučení

Pro návrhy a doporučení je potřeba zvážit výsledky všech analýz, které jsou zahrnuty v analýze SPACE.

### 5.1 Vyhodnocení SPACE analýzy

Aby bylo možno vyhodnotit strategickou pozici společnosti ABC, je potřeba ohodnotit vybrané faktory, uvedené v daných Kritériích. Kritériím síla odvětví a finanční síla jsou přiřazeny hodnoty od 1 (nejhorší) do 6 (nejlepší). Kritériím konkurenční výhoda a stabilita prostředí jsou přiřazeny hodnoty od -1 (nejlepší) do -6 (nejhorší). Ke zjištění grafické podoby finální SPACE matice je potřeba provést součet hodnot faktorů, které následně vydělíme počtem faktorů a to pro každou z uvedených kategorií zvlášť. Výsledkem bude průměrná hodnota dané kategorie, která se následně zakreslí na osy SPACE matice. Následně sečteme průměrné hodnoty osy x pro konkurenční výhodu a sílu odvětví a průměrné hodnoty osy y pro stabilitu prostředí a finanční sílu. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny následovně, viz Tab. 4.27.

Tab. 4.27 Ohodnocení a výpočet jednotlivých faktorů

<b>Konkurenční výhoda</b>		<b>Síla odvětví</b>	
Doba fungování na trhu	-3	Růstový potenciál trhu	2
Vlastněné certifikáty	-1	Vývoj tržeb	5
Produktivita práce	-1	Tržní podíl aktiv společnosti	4
Počet zaměstnanců	-2	Složitost vstupu do odvětví	4
<b>Součet</b>	<b>-7</b>	<b>Součet</b>	<b>15</b>
<b>Průměr</b>	<b>-1,75</b>	<b>Průměr</b>	<b>3,75</b>
<b>Stabilita prostředí</b>		<b>Finanční síla</b>	
Bariéry vstupu do odvětví	-4	Rentabilita aktiv	1
Dodavatelé	-3	Obrat aktiv	4
Odběratelé	-3	Celková zadluženost	5
Nový konkurenti	-2	Běžná likvidita	5
Stávající konkurenti	-2	Pohotová likvidita	3
<b>Součet</b>	<b>-14</b>	<b>Součet</b>	<b>18</b>
<b>Průměr</b>	<b>-2,8</b>	<b>Průměr</b>	<b>3,6</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

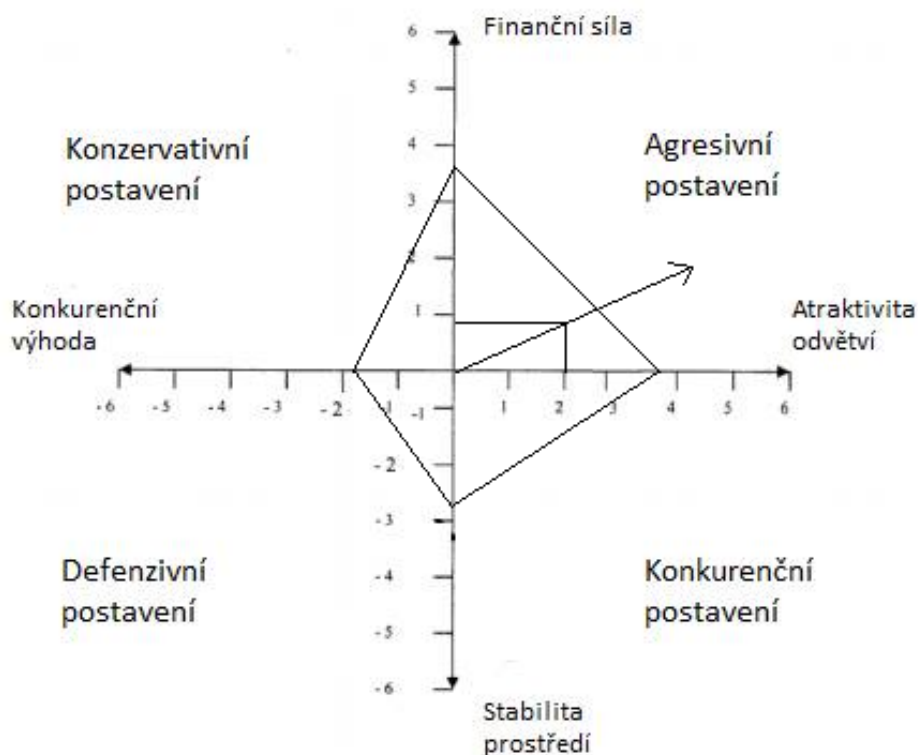


$$X = -1,75 + 3,75 \text{ a } Y = -2,8 + 3,6$$

$$X = 2 \text{ a } Y = 0,8$$

Po zakreslení všech bodů a jejich vzájemného propojení byl zkonstruován následující graf 4.5.

Graf 4.5 Strategické postavení společnost ABC



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z výše provedených výpočtů a sestrojeného grafu bylo provedeno vyhodnocení, podle něhož bylo zjištěno, že společnost ABC zaujímá agresivní postavení. Toto postavení je typické pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a může si ji chránit. Kritickým faktorem je možný vstup konkurentů do odvětví. Řešením je možnost nových akvizic, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky.

## 5.2 Návrhy a doporučení

I když v minulých letech docházelo k poklesu trhu stavebnictví, firma si dokázala za sledované období udržet dostatečný počet zakázek a tento trend bych ji doporučil, se pokusit udržet i nadále.

Z finančního hlediska bych společnosti doporučil omezit vynakládání velkých finančních zdrojů, týkajících se nákupu dalšího hmotného majetku.

Další omezení by se mělo týkat zásob podniku. Jelikož došlo k jejich výraznému nárůstu, tak bych podniku doporučil držet si jen potřebné zásoby, jakožto nutné rezervy.

Společnost má výhodu ve velkém množství vlastněných certifikátů, čehož by mohla využít pro zviditelnění jejich jména a získání případných zakázek v rámci programu Nová zelená úsporám.

Výsledky ukazatelů likvidity a celkové zadluženosti by mohly přilákat další potencionální investory a klienty, jelikož v případě nutnosti dostát svým závazkům, má společnost velmi výhodnou pozici.

Společnost ABC by se měla snažit získat větší množství zakázek týkajících se instalace a dodávky tepelných čerpadel, jelikož s aktuální možností poskytování kotlíkových dotací,<sup>13</sup> je zde velká možnost zisku potencionálních klientů.

Zakázky společnosti ABC by se neměly odvíjet jen podle potřeb stávajících zákazníků, ale i podle prognóz a očekávaného vývoje trhu v budoucnosti, což by mohlo zvýšit jejich konkurenceschopnost.

S rostoucím trendem velikosti podniku, rozšiřování vybavení a dostupných zdrojů by bylo vhodné pokusit se získat významnější větší veřejnou zakázku, což by mohlo napomoci podniku se více zviditelnit.

Z osobních poznatků bych doporučil společnosti uvažovat o rozšíření jejich stávajících prostor, jelikož aktuální prostory již nejsou dostačující.

---

<sup>13</sup> Poskytované kotlíkové dotace zahrnují také příspěvek na tepelná čerpadla.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, kterou byla firma ABC působící v odvětví stavebnictví. Došlo k porovnání s konkurenčními společnostmi Ricka s. r. o., Dobré Stavby s. r. o. a Slezské Stavby Opava s. r. o.. Analýza konkurence byla tvořena Porterovou analýzou prostředí, analýzou portfolia, analýzou konkurence a finanční analýzou, které byly shrnuty v analýze SPACE.

Po vypracování výše zmíněných analýz bylo dospěno k závěru, že firma ABC je velmi konkurenceschopná a pokud bude v následujících obdobích docházet k růstu trhů, na nichž působí, nemusí se obávat o svoji budoucnost a pevnou pozici v tomto odvětví, kterou si za dobu působení vybudovala v rámci Hlučínska a Moravskoslezského kraje.

Porterova analýza prostředí ukázala, že společnost ABC není příliš ohrožena ze strany nových potenciálních konkurentů, především kvůli rozsahu vstupních bariér. Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů částečně hrozí. Ohrožení ze strany substitučních produktů se společnost nemusí obávat a ohrožení ze strany stávající konkurence taktéž ne.

Analýza portfolia ukázala, že společnost nejvíce profituje z revitalizace a rekonstrukce budov, které jsou umístěné v kvadrantu hvězd. Potenciál pro firmu v budoucnu by mohla mít instalace a dodávka tepelných čerpadel, především díky aktuálním kotlíkovým dotacím.

Analýza konkurence ukázala, že ve srovnání s konkurencí je společnost ABC ve velmi výhodné pozici. Jedná se o zavedenou firmu, která má veškeré certifikáty ISO v rámci odvětví podnikání, včetně dalších doplňkových certifikátů. Vývoj tržeb má pozitivní růst, tak jak vývoj počtu zaměstnanců. Produktivita práce byla největší ze všech vybraných společností. Jediným vybraným kritériem, kde společnost zaostává vůči konkurenci, je rentabilita aktiv.

Pomocí finanční analýzy bylo provedeno vyhodnocení vybraných ukazatelů v porovnání s konkurencí. Analýza rentability ukázala, že společnost nedostatečně zhodnocuje a využívá vložený kapitál. Ukazatelé aktivity taktéž nejsou nejsilnější stránkou ve srovnání s konkurenčními podniky.

Ukazatelé likvidity jsou ve prospěch společnosti ABC a v porovnání s konkurencí dosahují nejlepších hodnot. Analýza zadluženosti ukázala, že se podnik snaží využít spíše vlastních zdrojů a cizí zdroje se snaží držet ve stabilní výši.

SPACE analýza ukázala, že strategické postavení podniku se nachází v kvadrantu agresivního postavení, které jak již bylo zmíněno, je považováno za atraktivní a relativně stabilní odvětví.

Společnost ABC má zájem na rozšiřování svých podnikových aktivit. V roce 2013 došlo k rozšíření nabízeného sortimentu služeb o instalaci a dodávku tepelných čerpadel. V roce 2014 byl proveden nákup jeřábu a tím došlo k dalšímu rozšíření možnosti podniku při poskytování jejich služeb. Především díky tomuto nákupu mohou provádět nově instalace lodží.

V prospěch firmy hovoří i její budoucí plánované rozšíření do Znojemského kraje a také kontakty a známost lidí v zahraničí, což napomohlo již k vyhotovení několika zakázek v Německu a Rakousku. Dalším pozitivem pro stávající společnost ABC je aktuálně se tvořící ABC Developement a. s., o kterém není momentálně veřejně k dispozici mnoho informací a tudíž není v práci hlouběji rozebírán.

Společnost ABC má dle mého názoru a výše uvedených argumentů kvalitní a silnou základnu pro další rozvoj a rozšíření oblasti působnosti. S případným rozšířením by v budoucnu mohl pokračovat stávající trend růstu počtu zakázek, růstu počtu zaměstnanců, růstu tržeb aj.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
2. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLS. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-73202-0.
4. KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1998. Odborné slovníky (Státní pedagogické nakladatelství). ISBN 80-04-26710-6.
5. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
7. MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie BARTUSKOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
8. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
9. PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
12. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

13. SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.
14. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
15. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Ostatní zdroje**

16. ZICH, Robert. *Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích*. Ekonomika a Management, 2009, roč. 2009, č. 3, s. 77-92. ISSN: 1802- 8470.
17. České stavebnictví v číslech - 2014. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceske-stavebnictvi-v-cislech-2014>.
18. Jak se daří českému stavebnictví? *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20541947/20003714.pdf>.
19. OHMAE, Kenichi. Strategické řízení. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.
20. Prodej zdrojů tepla o výkonu do 50 kW v ČR v roce 2014. *Tzbinfo* [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://vytapani.tzb-info.cz/kotle-kamna-krby/12848-prodej-zdroju-tepla-o-vykonu-do-50-kw-v-cr-v-roce-2014>.
21. Seznam zákonů a vyhlášek souvisejících s prováděním staveb. *Stavebnistandardy* [online]. 2010 [cit. 2016-4-21]. Dostupné z: <http://jdem.cz/b8tvw6>.
22. SIMISTER, Paul. SPACE Analysis – *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* [online]. 2011 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix>.
23. Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>.
24. Stavebnictví. *Nace* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/f-stavebnictvi/>.
25. Vybrané údaje o bydlení 2014. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://jdem.cz/b8tv64>.

Webové stránky společností:

26. *ABC* – údaj není zveřejněn.
27. *Stavební firma Ricka Karel s. r. o.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:  
<http://ricka.cz/stavebni-firma/>.
28. *Dobré stavby s.r.o. - Stavební firma Ostrava* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:  
<http://www.dobrestavby.cz/>.
29. *Slezské Stavby Opava s. r. o.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:  
<http://www.slezkestavby.cz/>.
30. Výroční zprávy společností ABC, Ricka s. r. o., Dobré Stavby s. r. o., Slezské Stavby Opava s. r. o. *Justice* [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://justice.cz>.

## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
CF	Cash Flow
ČR	Česká republika
EVA	Economic Value Added
FO	fyzická osoba
ISO	International Organization for Standardization
MVA	Market Value Added
OA	Oběžná aktiva
PO	právnícká osoba
RD	rodinný dům
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VK	Vlastní kapitál



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

  
.....  
Vojtěch Macošek

## Seznam příloh

Z důvodu velkého rozsahu příloh (zhruba 200 stran) týkajícího se výročních zpráv, výkazů zisků a ztrát, rozvah, výkazů cash-flow jsem se rozhodl, je nepřikládat.

Příloha č. 1	Vybrané ukazatele společnosti ABC
Příloha č. 2	Vybrané ukazatele společnosti Ricka s. r. o.
Příloha č. 3	Vybrané ukazatele společnosti Dobré Stavby s. r. o.
Příloha č. 4	Vybrané ukazatele společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.
Příloha č. 5	Náhled webových stránek společnosti Ricka s. r. o.
Příloha č. 6	Náhled webových stránek společnosti Dobré Stavby s. r. o.
Příloha č. 7	Náhled webových stránek společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

Příloha č. 1 Vybrané ukazatele společnosti ABC

<b>Rok</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100
<b>Rok</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)
Obrat zásob (tržby/zásoby)
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)
<b>Rok</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)
<b>Rok</b>
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)

2012	2013	2014
=(4272/127037)*100	=(640/154039)*100	=(164/174572)*100
=(4272/30813)*100	=(640/31537)*100	=(164/31733)*100
=(4272/39391)*100	=(640/44052)*100	=(164/50052)*100
2012	2013	2014
=(812*360)/127037	=(1434*360)/154039	=(7352*360)/174572
=(127037/812)	=154039/1434	=174572/7352
=(16043*360)/127037	=(10736*360)/154039	=(21294*360)/174572
=127037/39391	=154039/44052	=174572/50052
2012	2013	2014
=27490/8438	=27978/12029	=33419/17916
=(27490-812)/8438	=(27978-1434)/12029	=(33419-7352)/17916
=(27490-812-16043)/8438	=(27978-1434-10736)/12029	=(33419-7352-21294)/17916
2012	2013	2014
=39391/30813	=44052/31537	=50052/31733
=8578/39391	=12515/44052	=12516/50052
=8578/30813	=12515/31537	=12516/31733

Příloha č. 2 Vybrané ukazatele společnosti Ricka s. r. o.

<b>Rok</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100
<b>Rok</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)
Obrat zásob (tržby/zásoby)
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)
<b>Rok</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)
<b>Rok</b>
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)

2012	2013	2014
= $(101/24505)*100$	= $(-3309/23356)*100$	= $(2806/30677)*100$
= $(101/8017)*100$	= $(-3309/4708)*100$	= $(2806/7514)*100$
= $(101/9625)*100$	= $(-3309/6660)*100$	= $(2806/9911)*100$
2012	2013	2014
= $(1191*360)/24505$	= $(344*360)/23356$	= $(352*360)/30677$
= $24505/1191$	= $23356/344$	= $30677/352$
= $(2031*360)/24505$	= $(1729*360)/23356$	= $(4899*360)/30677$
= $24505/9625$	= $23356/6660$	= $30677/9911$
2012	2013	2014
= $6469/1608$	= $3620/1940$	= $7116/2382$
= $(6469-1191)/1608$	= $(3620-344)/1940$	= $(7116-352)/2382$
= $(6469-1191-2031)/1608$	= $(3620-344-1729)/1940$	= $(7116-352-4899)/2382$
2012	2013	2014
= $9625/8017$	= $6660/4708$	= $9911/7514$
= $1608/9625$	= $1940/6660$	= $2382/9911$
= $1608/8017$	= $1940/4708$	= $2382/7514$

Příloha č. 3 Vybrané ukazatele společnosti Dobré Stavby s. r. o.

<b>Rok</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100
<b>Rok</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)
Obrat zásob (tržby/zásoby)
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)
<b>Rok</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)
<b>Rok</b>
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)



2012	2013	2014
$=(-129/23816)*100$	$=(52/19506)*100$	$=(18/20198)*100$
$=(-129/528)*100$	$=(52/565)*100$	$=(18/570)*100$
$=(-129/4028)*100$	$=(52/3058)*100$	$=(18/3849)*100$
2012	2013	2014
=0	=0	$=467*360/20198$
=0	=0	$=20198/467$
$=1497*360/23816$	$=1685*360/19506$	$=2190*360/20198$
$=23816/4028$	$=19506/3058$	$=20198/3849$
2012	2013	2014
$=3411/1718$	$=2076/1020$	$=3158/1254$
$=(3411-0)/1718$	$=(2076-0)/1020$	$=(3158-467)/1254$
$=(3411-0-1497)/1718$	$=(2076-0-1685)/1020$	$=(3158-467-2190)/1254$
2012	2013	2014
$=4028/528$	$=3058/565$	$=3849/570$
$=3500/4028$	$=2493/3058$	$=3279/3849$
$=3500/528$	$=2493/565$	$=3279/570$

Příloha č. 4 Vybrané ukazatele společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o.

<b>Rok</b>
Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)*100
Rentabilita vlastního kapitálu (EBIT/vlastní kapitál)*100
Rentabilita aktiv (EBIT/celková aktiva)*100
<b>Rok</b>
Doba obratu zásob (zásoby*360/tržby)
Obrat zásob (tržby/zásoby)
Doba obratu pohledávek (pohledávky*360/tržby)
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)
<b>Rok</b>
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)
Pohotová likvidita (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita (OA – zásoby – pohledávky/Krát. Záv.)
<b>Rok</b>
Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)
Zadluženost VK (cizí kapitál/vlastní kapitál)

2012	2013	2014
= $(4491/183419)*100$	= $(12365/287417)*100$	= $(19088/298787)*100$
= $(4491/66453)*100$	= $(12365/76335)*100$	= $(19088/91623)*100$
= $(4491/97538)*100$	= $(12365/160613)*100$	= $(19088/161860)*100$
2012	2013	2014
= $85*360/183419$	= $38*360/287417$	= $2045*360/298787$
= $183419/85$	= $287417/38$	= $298787/2045$
= $30606*360/183419$	= $34901*360/287417$	= $58250*360/298787$
= $183419/97538$	= $287417/160613$	= $298787/161860$
2012	2013	2014
= $48292/30830$	= $112254/83908$	= $114781/69953$
= $(48292-85)/30830$	= $(112254-38)/83908$	= $(114781-2045)/69953$
= $(48292-85-30606)/30830$	= $(112254-38-34901)/83908$	= $(114781-2045-58250)/69953$
2012	2013	2014
= $97538/66453$	= $160613/76335$	= $161860/91623$
= $30896/97538$	= $83968/160613$	= $70236/161860$
= $30896/66453$	= $83968/76335$	= $70236/91623$





Komplexní výstavba pozemních obytných a průmyslových staveb




www.dobrestavby.cz

**Menu**

- Bytové domy
- Rodinné domy
- Typové rodinné domy
- Panelové domy
- Střechy
- Dřevostavby EUROANEL
- Historické fasády
- Projektová činnost
- Reference
- Poptávka
- Nová zelená úsporám

Návštěvy

Celkem	42043
Týden	145
Dnes	8
Online	1

SHARE   

**O firmě**   Činnost   Certifikáty a doklady   Kontakt   Poptávka   facebook   Zaměstnání

### Dobré stavby s.r.o. - Stavební firma Ostrava

Firma vznikla **6.1.1999** jako zcela nová soukromá stavební společnost, která se od zahájení činnosti zabývá výhradně komplexním zajišťováním pozemních staveb - [výstavba a rekonstrukce bytových a panelových domů](#), [rodinné domy na klíč](#), [realizace střech](#).

**Zařídíme pro Vás kompletní realizaci s dotací Nová zelená úsporám:**

- Projekt
- Vyřízení dotace
- Realizace

**Hlavní činnost firmy:**

- Výstavba a rekonstrukce rodinných domů
- Rekonstrukce a revitalizace panelových a bytových domů
- Realizace střech

Naše společnost provádí komplexní dodávku obytných a občanských staveb, od drobných stavebních prací až po **realizaci staveb na klíč** - včetně kompletních dodávek technologických celků, projektové dokumentace, zpracování rozpočtů a související inženýrské činnosti .

Kromě zaměstnanců THP máme 25 zaměstnanců těchto profesí – stavební dělník, zedník, tesař, pokrývač, obkladač, klempíř, malíř-natěrač.

**Certifikovaná stavební firma**

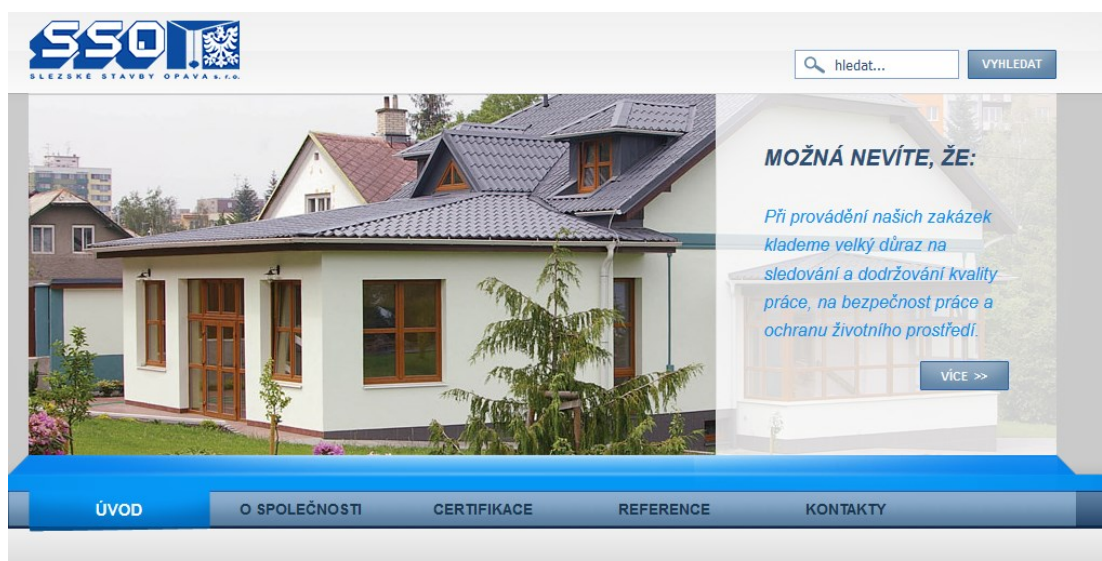
Od 17.7.2006 je naše firma držitelem [certifikátu č. 3009/121-06/SMJ](#) dle ČSN EN ISO 9001:2001

Provozováno CMS / E-shop (c)2011 Czechproduct.cz s.r.o. | optimalizace SEO | tvorba www - e-shop | podpora | vyhledávač zboží | mapa webu

Doporučujeme: výroba z kožešiny - Elektromontáže - střešní krytiny - Nářadí - nástroje - Mrazírny - mražené výrobky - Dašková cukrárna - Správa a údržba nemovitostí - soupravy do



## Příloha č. 7 Náhled webových stránek společnosti Slezské Stavby Opava s. r. o



### Realizujeme projekty financované z ESF prostřednictvím OP LZZ



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

SLEZSKÉ STAVBY OPAVA s.r.o. byly úspěšné se svou žádostí na realizaci projektů financovaných z Evropského sociálního fondu, konkrétně prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Během měsíců leden a únor 2012 se naši pracovníci zúčastní těchto kurzů: kurz pro sádkartonaře a kurz práce v programu Autocad.

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Rekonstrukce tělocvičny Tyršova stadionu dokončena

Dne 2.5. 2011 předaly SLEZSKÉ STAVBY OPAVA s.r.o. zástupcům statutárního města Opavy zrekonstruovanou tělocvičnu Tyršova stadionu v Opavě. Stavba byla předána v termínu a rovněž byla úspěšně zkolaudována. Slavnostní zahájení provozu tělocvičny je naplánováno na 2.6. 2011.

### Rekonstrukce tělocvičny Tyršov stadion

Naše společnost v současné době realizuje rekonstrukci tělocvičny na Tyršově stadionu v Opavě. Práce na stavbě odstartovaly začátkem října 2010. Cílem oprav je vytvořit centrum sportovního života v Opavě a to především se zázemím pro atletiku a bojové sporty.

### Rekonstrukce haly Model Obaly a.s.

V roce 2010 prováděla naše společnost jednu z organizačně nejnáročnějších staveb za dobu svého působení. Jednalo se o rekonstrukci výrobní haly firmy Model Obaly a.s. v Hostinném. Projekt zahrnoval výměnu střeš, celého nosného skeletu, základových konstrukcí, většiny inženýrských sítí a komplexní opravu podlahy.

### POSLEDNÍ REALIZACE

Rekonstrukce tělocvičny Tyršova stadionu v Opavě.

Revitalizace centra obce Háj ve Slezsku, obnova Dohnálkova parku.

[Odkaz Celý článek...](#)

Rekonstrukce výrobní haly pro firmu Model Obaly a.s. v Hostinném.

[Odkaz Celý článek...](#)

Rekonstrukce pavilonu H Slezské nemocnice v Opavě, hemodializační stanice.

[Odkaz Celý článek...](#)

Strana 1 z 2

« [Začátek](#) [Předchozí](#) 1 [2](#) [Další](#) [Konec](#) »